



*cutting through complexity*

# Ile de La réunion Tourisme

## Diagnostic du tourisme pour tous de l'Ile de La Réunion

KPMG Advisory THL

Décembre 2013

ÎLE DE LA RÉUNION  
Tourisme



Les contacts de KPMG pour toute question relative à ce rapport sont :

**Stéphane Botz**

*Directeur, Paris, KPMG*

*Advisory*

*Tourisme Hôtellerie Loisirs*

Tel : + 33 1 55 68 69 56

Port : 06 10 23 42 47

[sbotz@kpmg.fr](mailto:sbotz@kpmg.fr)

**Odali Sanhueza**

*Manager, Paris, KPMG Advisory*

*Tourisme Hôtellerie Loisirs*

Tel : + 33 1 55 68 67 40

Port : 06 13 40 39 43

[osanhueza@kpmg.fr](mailto:osanhueza@kpmg.fr)

**Thibaut Rivière**

*Manager, Paris, KPMG Advisory*

*Tourisme Hôtellerie Loisirs*

Tel : + 33 1 55 68 66 73

Port : 06 21 94 60 73

[thibautriviere@kpmg.fr](mailto:thibautriviere@kpmg.fr)

Contexte du tourisme pour tous à La Réunion	3
Etude de l'offre en matière d'hébergements de tourisme pour tous	10
Analyse de la fréquentation des centres de vacances	18
Benchmark du tourisme pour tous en France métropolitaine	26
Première approche des besoins en matière de tourisme pour tous	31
Recommandations d'évolution de l'offre de tourisme pour tous	38
Recommandations stratégiques	40
Recommandations opérationnelles	47

### Introduction

- **Ce rapport est une première version, datée du 20 décembre 2013.** Il est amené à être complété et à évoluer suite aux échanges avec le client.
- **A cette étape de notre mission, nos analyses incluses dans ce rapport reflètent le niveau de détail des documents qui nous ont été fournis par le client et les différents organismes institutionnels.**

### Principales sources d'information

#### **Le secteur du tourisme pour tous à La Réunion fait l'objet d'un manque d'observation et d'information.**

#### **Notre analyse porte sur les documents qui nous ont été transmis, et principalement sur :**

- Les données transmises en amont par l'IRT sur l'offre
- Les données collectées auprès des directeurs des 15 centres de vacances faisant l'objet de l'étude
- Les données fournies par la CAF
- Les données collectées auprès de la DRJSCS
- Les données collectées auprès des collectivités interrogées
- Les données transmises par le Conseil Général sur les aides au tourisme pour tous

### Entretiens clés

- Diverses personnes ont été contactées lors de l'élaboration du dossier :
  - IRT : M. Vincent, M. Olière, M. Boyer
  - Région : Mme Doky Thonon
  - Département : Mme Nany
  - CAF La Réunion : Mme Pausé, Mme Cartaye
  - DRJSCS : M. Prianon, M. Gense
  - DEAL : Mme Lombard
  - Réseau des CCAS : M. Lombardie
  - Centres de vacances : les interlocuteurs sont recensés dans les fiches hébergements en annexe de ce rapport.
  - Collectivités locales : la liste de nos interlocuteurs est précisée page 35 de ce rapport.
  - Atout France : Mme Mercier

### Limites de nos travaux

- Nous tenons à attirer votre attention sur le fait que la réalisation des prévisions présentées dans notre rapport dépend de la validité des hypothèses sur lesquelles elles sont fondées. Ces hypothèses devront être revues et révisées de façon à prendre en considération l'évolution de l'environnement dans lequel évolue le concept. Par ailleurs, des différences significatives sont en général constatées entre les prévisions et la réalité, du fait d'événements ou de circonstances qui se déroulent différemment de ce qui est anticipé. En conséquence, nous n'acceptons aucune responsabilité sur la fiabilité de l'information financière prospective contenue dans ce rapport.
- Nous n'avons pas l'obligation de procéder à la mise à jour de notre rapport du fait d'événements ou informations intervenus postérieurement à sa version finale, à l'exception d'une demande spécifique de votre part, qui ferait l'objet d'un avenant à la présente lettre de mission.



*cutting through complexity*

# Contexte du tourisme pour tous à La Réunion

selon une étude d'IPSOS réalisée en 2012, un réunionnais sur quatre était en vacances hors de son domicile à La Réunion ou à l'extérieur de l'île. Ceci explique la demande importante qui vise à favoriser le départ en vacances des familles réunionnaises à faibles revenus ou à mobilité réduite. Cependant, les structures prévues à cet effet souffrent d'un manque chronique d'investissement et sont aujourd'hui, du fait de leur localisation sur le littoral notamment, pointées du doigt et convoitées par des acteurs privés.

### Les constats

- **La fréquentation touristique des réunionnais sur leur île est importante**, ils représentent 57% de la clientèle touristique de la Réunion.
- On constate une demande sociale et locale de vacances forte qui est soutenue par des aides publiques importantes :
  - La Caisse d'Allocations Familiales (CAF)
  - Les centres Communaux d'Action Sociale
  - Le Conseil Général
- Il existe deux types d'offres de tourisme pour tous à la Réunion :
  1. **Les structures détenues par des comités d'entreprises** (ex: Air France, FOS, EDF, etc.) et réservées aux « ayants-droit ».
  2. **Les structures détenues par des entités publiques** (Municipalité, Conseil Général, etc.) type « village de vacances » à véritable vocation sociale et locale.
- A une exception près, l'ensemble de ces structures date d'une trentaine d'années et aucune n'a fait l'objet d'une rénovation ou mise à niveau global (bâti et rénovation intérieure). **Il en résulte un parc immobilier vieillissant et de plus en plus inadapté** tant sur le plan pratique, pour l'accueil de certaines clientèles (personnes à mobilité réduite) que sur le plan des exigences de confort et d'hygiène standard.
- D'autre part, il n'existe, à l'heure actuelle, aucun réseau, permettant de gérer de manière coordonnée ces structures : pour la commercialisation, l'entretien ou encore les demandes de financement, par exemple.
- Conscientes de l'effet négatif de l'isolement et de l'absence de politique commune sur le dynamisme du tourisme pour tous à La Réunion, les Communes qui disposent de centres de vacances, sont aujourd'hui prêtes à engager une réflexion collective sur l'avenir de ces structures.

### Les pistes de réflexions

- Atout France a réalisé, pour la Mairie de Saint-Paul, une mission d'étude en septembre 2012 afin de déterminer le potentiel du foncier et des projets touristiques sur la commune de Saint Paul.
- Leur rapport pointe la nécessaire :
  - Coopération des différents acteurs du tourisme pour tous de La Réunion (l'Etat, la région, les départements, les communes, les financeurs potentiels, la CAF, le Conseil régional, les Comités d'entreprises, etc.)
  - Réelle mise à niveau des structures, chaque opération pourrait nécessiter un financement de 2 à 3 millions d'euros.
  - Mise en réseau des acteurs au niveau local, voire même la mutualisation des structures pour permettre une diversification et une complémentarité des offres.
  - Intégration dans un réseau d'envergure nationale, afin de capter une clientèle plus large (métropole et étrangère).

### Les objectifs à venir

- Réaliser un diagnostic des lieux, des équipements existants et de leurs besoins de mise aux normes.
- Evaluer la demande actuelle et identifier les clientèles potentielles.
- Proposer plusieurs scénarii de développement et d'exploitations possibles des structures.
- Réaliser des études de faisabilité économique et financière pour chacun des sites.

La mission commanditée par Ile de La Réunion Tourisme s'inscrit dans une double problématique décrite dans le cahier des charges puis précisée lors de nos entretiens préalables :

- une problématique « produit » visant à définir les contours d'un tourisme pour tous plus efficace
- une problématique foncière qui demeure une contrainte récurrente du développement touristique du territoire

#### Le niveau de qualité de l'offre d'hébergements de tourisme pour tous est pointé du doigt

- Suite à un pré-diagnostic de l'IRT, avec le soutien d'Atout France, **il ressortait récemment que les hébergements du tourisme pour tous, villages de vacances et centres de vacances, sont vieillissants et obsolètes**, loin des standards de qualité des usagers potentiels.

#### La raréfaction des fonciers touristiques de qualité face à la sous-utilisation des équipements dédiés au tourisme pour tous

- Le niveau de qualité général des hébergements du tourisme pour tous ne plaide pas pour une utilisation intensive des offres. Le manque d'investissement chronique de certains hébergements les a peu à peu fait sortir du marché. **Il en résulte des équipements et des fonciers sous-utilisés ou inutilisés.**

#### La stratégie touristique régionale plaide pour une croissance des hébergements touristiques

- En 2012, l'étude sur l'hébergement touristique marchand a estimé que l'atteinte de 600 000 touristes à court terme impliquait le développement, en parallèle, d'une offre de 1 340 nouvelles chambres d'hôtel et 2660 lits touristiques autres. Face à la raréfaction des fonciers touristiques de qualité, plus particulièrement sur le littoral et la commune de Saint-Paul, les équipements sous-utilisés du tourisme pour tous sont pointés du doigt, et, à terme, menacés si aucun plan de revalorisation touristique n'est envisagé.

#### La demande en hébergements touristiques sociaux se manifeste

- D'après une étude d'IPSOS réalisée en 2012, seulement 1 Réunionnais sur 4 passe des vacances hors de son domicile (que ce soit à La Réunion ou à l'extérieur de l'île). Les communes se sont également fait le relais des besoins qui émanent de leurs écoles, associations, centres de loisirs mais aussi des familles à faible revenus. Les politiques de tourisme pour tous des communes nécessitent des équipements attractifs et de qualité pour être efficaces.

### Définition du tourisme social au sens du Ministère de l'Economie et des Finances :

Le tourisme social a pour objectif de permettre à chacun de partir en vacances et de pratiquer des activités de loisirs. Branche de poids dans le secteur global du tourisme, le tourisme social vise à rendre effectif « le droit aux vacances » et témoigne de la volonté des acteurs politiques et sociaux de rendre le tourisme accessible à tous : les jeunes, les familles, les retraités, les personnes aux revenus modestes, les personnes à capacité physique restreinte, etc..

En cela, le tourisme social est un tourisme pour tous.

### Périmètre de l'intervention

- Le champ de l'étude porte sur les villages de vacances et centres de vacances détenus par des collectivités locales, Comités d'Entreprises, Comités des Œuvres Sociales, Centres d'Actions Sociales, associations. La liste des hébergements à observer a été déterminée en amont par les techniciens de l'IRT.
- **Dans la mesure où le tourisme pour tous est, en général un tourisme aidé, la problématique du tourisme pour tous s'étend naturellement à celle des politiques de tourisme pour tous** mises en place au niveau des collectivités locales et territoriales ainsi que des organismes susceptibles d'intervenir dans le financement des séjours.



### Objectifs de l'intervention

- Aux termes du cahier des charge initial, cette mission a pour objectif de réaliser un diagnostic des hébergements du tourisme pour tous et du tourisme social, apprécier les dimensions socio-économiques et financières et définir des perspectives d'évolution. Cette mission se découpe en 3 étapes :

#### → Volet 1

- Réaliser un diagnostic approfondi et précis des équipements évoluant dans le secteur du tourisme pour tous pour tous à La Réunion, et cela quelque soit leur forme. Mesurer l'état général des structures d'hébergements.

#### → Volet 2

- Réaliser un diagnostic de la demande qui va porter sur les clientèles potentielles et leurs profils (locales, extérieures) et le recensement des besoins locaux auprès des prescripteurs.

#### → Volet 3

- Dégager des pistes de travail notamment dans l'accompagnement des acteurs du tourisme pour tous à La Réunion à la structuration et peut-être au développement d'autre(s) modèle(s) de tourisme pour tous ou « social ». Bâtir un plan d'actions qui permettra d'accompagner l'action des professionnels, des institutions et des collectivités, avec pour finalité de répondre aux attentes des clientèles locales et extérieures.

**Seulement 1 Réunionnais sur 4 passe ses vacances en dehors de son domicile.**

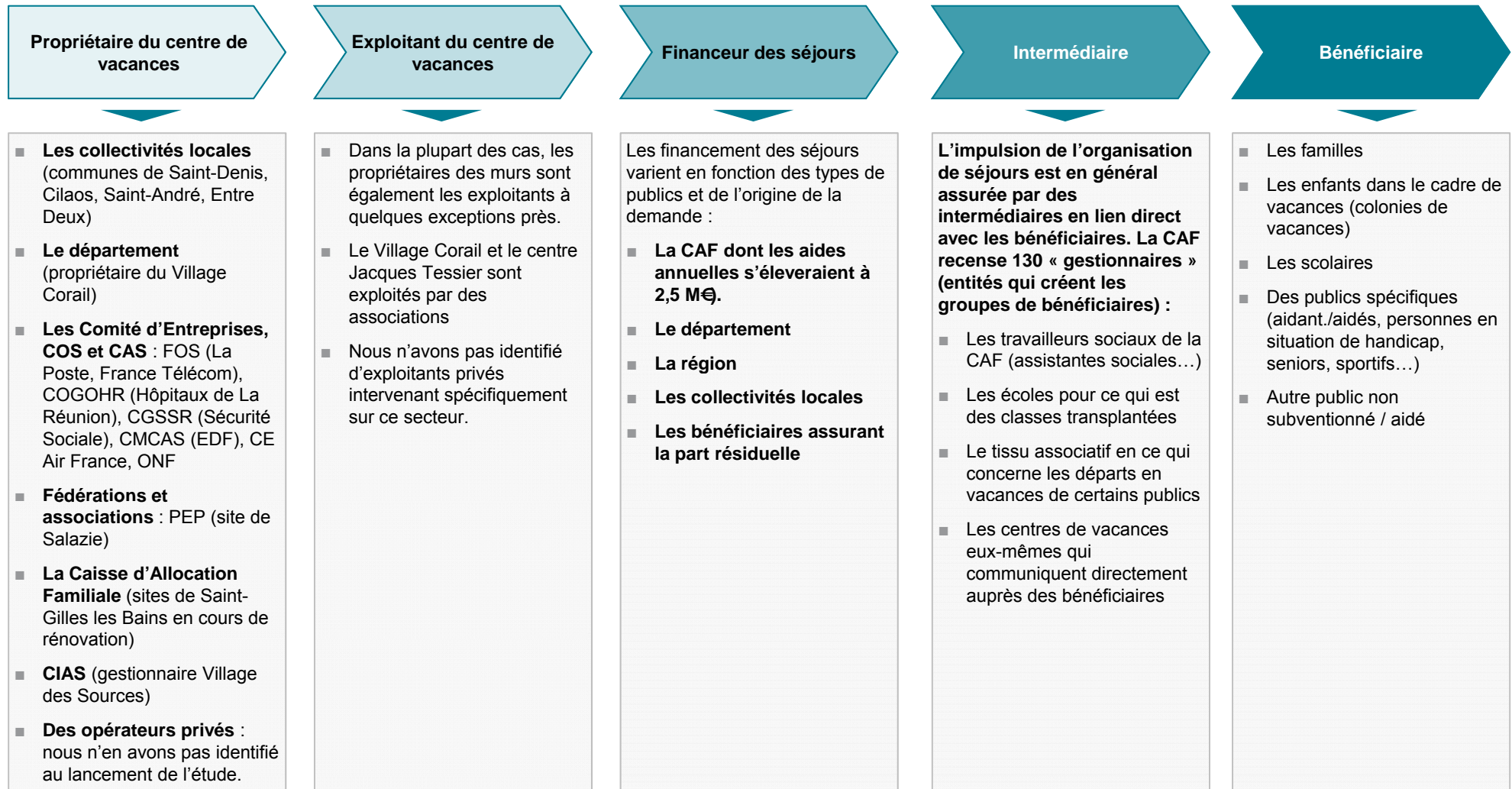
**Ce constat est susceptible de remettre en cause toute la politique de tourisme pour tous à l'échelle de l'île.**

**Les dispositifs de soutien, le niveau d'intermédiation entre les acteurs et la qualité de l'offre sont autant d'éléments susceptibles d'avoir un impact sur la qualité de la politique de tourisme pour tous.**

**Notre mission vise le volet offre. Ce dernier demeure indissociable des deux autres points cités ci-avant et qui sont abordés dans le rapport.**

- En 2012, un rapport IPSOS révélait que seulement un Réunionnais sur quatre passait ses vacances en dehors de son domicile. Il en résulte donc un besoin fort en matière de séjours de vacances. En dehors des périodes de vacances scolaires, les besoins en séjours sont également susceptibles d'être nombreux, notamment dans le cadre scolaire (classes transplantées, camps d'adolescents...). La Réunion compte 661 établissements scolaires dont 519 écoles maternelles et primaires, 77 collèges et 65 lycées.
- Il semble qu'une proportion assez faible de ces besoins soit couverts (transformée en bénéficiaires). C'est alors toute l'efficacité de la politique de tourisme pour tous, à l'échelle de l'île de La Réunion, qui est susceptible d'être remise en cause. Trois raisons majeures peuvent expliquer cet écart :
  1. Les dispositifs de soutien au financement des séjours sont insuffisants ou inadaptés
  2. L'intermédiation permettant de faire se rencontrer les dispositifs de soutien et les demandeurs par manque de communications, et donc d'informations des potentiels usagers.
  3. L'offre de séjours manque de qualité, de diversité, d'attractivité globale.
- Le champ de la présente étude ne couvre pas les deux premiers points. Il est néanmoins primordial d'identifier sur ces deux aspects les freins éventuels, car ils sont susceptibles d'impacter plus ou moins fortement la densité de la demande en séjours de tourisme pour tous dans les années à venir.
- Le 3ème point est au cœur de notre analyse. Nous l'analyserons principalement sous l'angle de l'offre d'hébergement, les hébergeurs étant les créateurs de séjours sur la destination La Réunion (alors qu'en métropole, l'intermédiation s'est fortement développée et privatisée de sorte à ce que des opérateurs privés constituent aujourd'hui des intermédiaires clés dans la vente de séjours de tourisme pour tous).





### Familles

- 1) La CAF, via le service ATL (Aide au Temps Libre), participe au financement des départs en vacances des familles à hauteur de :
  - 82 €/jour pour les familles avec 1 enfant, 115 €/jour (2 enfants), 139 €/jour (3 enfants), 164 €/jour (4 enfants), 188 €/jour (5 enfants), 26 €/jour par enfant supplémentaire.
  - La CAF prend en charge 80% du coût du séjour (hors transport et activités) pour des séjours de 5 à 7 jours en général.
- 2) Partenariat spécifique avec le Village Corail pour les familles monoparentales : la participation des familles est de 65 € à 85 € pour un séjour de 7 à 10 jours.
- 3) Les GUT (Groupements d'Unités Territoriales) contribuent au financement des séjours pour les familles en difficulté

### Enfants

- La CAF, via le service ATL enfant, participe au financement des vacances d'enfants dans la limite de 500 €/enfant/an.
  - 25 €/jour et /enfant pour les vacances de groupes d'enfants
  - 25€/jour pour les colonies de vacances sur les territoires proches (Maurice, Madagascar, Rodrigue)
  - 56 €/jour pour les séjours en métropole
  - 56 €/jour pour les séjours linguistiques

### Scolaires

- 1) La CAF aide au départ des classes découverte à hauteur de 25 €/jour et par enfant. Pour les camps d'adolescents, cette aide est de 20 €/jour et par adolescent.
- 2) Les scolaires peuvent également être soutenus par les mairies, en fonction de la politique municipale.
- 3) Le conseil général alloue une enveloppe de 5,40€/jour et par enfant.
- 4) Le conseil régional alloue une enveloppe de 8,50 €/jour et par enfant. Il aide aussi les voyages pédagogiques hors Réunion des lycéens, à hauteur de 80 €/élève pour l'île Maurice et de 160 €/élève pour les autres destinations (avec un plafond de 4800 € /établissement).

### Séjours de personnes handicapées

- 1) La CAF a mis en place un partenariat avec le Village Corail visant les familles avec enfants porteurs de handicap. La participation des familles est de 65 € à 85 € pour un séjour de 7 à 10 jours.
- 2) Le Département a mis en place plusieurs dispositifs à destination de ces publics : Les séjours Repis/repos ainsi que le Pass Loisirs

### Associations sportives, seniors, autres

- 1) Le secteur associatif perçoit des aides communales en fonction des communes sur lesquelles il intervient.
- 2) Le dispositif Repis/repos peut s'adresser aux publics seniors.

### Affinitaires (de Métropole)

- Les affinitaires métropolitains souhaitant séjourner à La Réunion peuvent solliciter l'aide de leur CAF



*cutting through complexity*

# Etude de l'offre en matière de tourisme pour tous



### Offre en hébergement touristique social

	Nom du centre de vacances	Cap. en lits	Commune
1	FOS de La Plaine des Palmistes	25	Plaine des Palmistes
2	Village CGSSR La saline	40	Saint Paul
3	FOS de La Saline Les bains	84	Saint Paul
4	FOS de Saint Gilles les Bains	72	Saint Paul
5	Village Air France L'hibiscus	60	Saint Paul
6	Village CMCAS Les aigrettes	64	Saint Paul
7	Centre Jacques Tessier	300	Saint Paul
8	Village Corail	448	Saint Paul
9	Village de la souris chaude COGOHR	106	Trois Bassins
10	Village des sources (VDS)	220	Cilaos
11	Centre Manin	30	Entre-Deux
12	Ilet créole	52	Entre-Deux
13	FOS Centre des Makes	126	Saint Louis
14	Village de Bois Court COGOHR	80	Le Tampon
15	FOS de La Plaine des cafres	72	Le Tampon

### Les sites de tourisme social en sommeil

	Nom du centre de vacances	Cap. en lits	Commune
16	Centre PEP de Hell Bourg	Fermé	Salazie
17	Centre de la ville de Saint-André	Fermé	Saint Paul
18	Centre de la ville de Cilaos	Fermé	Saint Paul
19	Centre de la CAF	Travaux (36)	Saint Paul

FOS : Fédération des Œuvres Sociales – centres de vacances propriété du Comité d'Entreprises anciennement des PTT-France Télécom

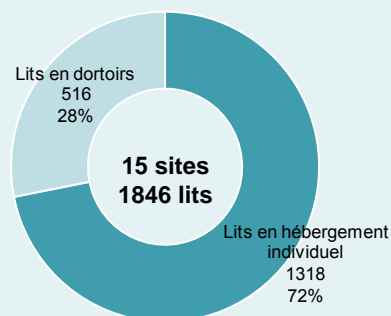
PEP : Fédération des Pupilles de l'Enseignement Public

L'offre de villages de vacances représente 1 846 lits sur l'île de La Réunion répartie en 15 sites.

Ces sites sont propriétés :

- des comités d'entreprise
- de la CAF
- des collectivités
- et d'associations

### Capacité totale des villages et centre de vacances



Source: KPMG

### 15 sites en activités en 2013

- L'île de La Réunion compte en 2013, 15 villages de vacances en activités pour une capacité totale de 1846 lits, soit 123 lits en moyenne par site.
- 28% des lits sont en dortoirs et 72% en appartements ou bungalows individuels pouvant accueillir de 2 à 8 personnes.
- **5 sites représentant 385 lits, soit 21% des lits, sont exclusivement réservés aux ayants droits, soit le personnel des hôpitaux, d'Air France, d'EDF et de la Sécurité Sociale. Les 10 autres sites totalisant 1461 lits sont ouverts à tout type de public.**

### Typologies des propriétaires et exploitants – capacité lits

Typologies des propriétaires et exploitants					
Nombre de sites	Propriétaires	Exploitants	Lits	Répartition	Capacité moy.
Comité d'Entreprise	8	8	599	32%	75
CAF	1	0	252	14%	252
Collectivités	4	2	829	45%	207
Association	2	5	166	9%	83
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>1846</b>	<b>100%</b>	<b>123</b>

Source: KPMG

- Parmi les 15 sites étudiés :
  - **8 sites appartiennent et sont gérés par des Comités d'Entreprises** - FOS, CCE Air France, CMCAS de La Réunion (Comité d'entreprises d'EDF La Réunion, Comité d'Entreprise de la Sécurité Sociale.) – soit 599 lits représentant plus du tiers de l'offre lits sur l'île.
  - **La CAF est propriétaire du Villages des Sources à Cilaos de 251 lits** qu'elle fait gérer par le CIAS.
  - **Les collectivités disposent de 4 sites, soit 637 lits**, dont 2 sites sont exploités en direct par la Commune d'Entre-Deux (Centre Manin et Ilet Créole) alors que le site appartenant à la ville de Saint-Denis est géré par l'association Jacques Tessier et le site Corail appartenant au Conseil Général est également géré par l'Association Village les Australes
  - **Deux sites appartiennent à l'association COGOHR** qui gère les œuvres hospitalières des 8 hôpitaux de l'île.

Appréciation des sites et avis KPMG							
Nom du Village	Superficie	Localisation	Accessibilité	Visibilité	Qualité site	Atouts	Avis
Village Corail	5 ha	Face à la plage	Aisée	Bonne depuis route	Touristique, plage	Localisation, plage, superficie	***
Centre Jacques Tessier - La Saline	3 ha	Face à la mer	Facile	En retrait	Bord de mer	Bord mer, accès, espaces réunion	***
FOS Saline les Bains	1 ha	Vues sur l'océan	Très bonne	Le long de la route	Proche plage	Vues, accès, proche plage	**
Village Les Aigrettes Grand Fond	1,5 ha	Proximité mer	Axe principal	Face au giratoire	Environnement attractif	Acces, visibilité, localistaion	**
Village de la Souris Chaude	1,2 ha	Face à la mer	Simple	Signalétique	Excentré mais vue	Front de mer, superficie, piscine	**
Village de la Saline	8 000 m <sup>2</sup>	Proximité mer, Saline	Facile	Bonne	Proximité mer, Saline	Localisation, superficie site	**
Village des Sources	5 ha	Au pied du Pton	Difficile	Excentré mais fléchage	Exceptionnelle	Cilaos / paysage	**
Village Détente Hibiscus	9500 m <sup>2</sup>	Saline les bains	Facile	Peu visible	Vue mer, proximité plage	Localisation, vues	**
FOS Les Makes – La Rivière	3 ha	Face à l'Observatoire au Make	Facile	Signalétique	Paysage	Superficie, cadre	**
Centre Manin	4000 m <sup>2</sup>	Zone résidentielle calme	Facile	Peu visible mais fléché	Petite capacité	Localisation face aux terrains de sports	*
Ilet Créole	< 1 ha	Zone résidentielle calme	Facile	Peu visible mais fléché	Environnement, montagne	Localisation	*
Village de Bois Court	2 ha	Ouvert sur la vallée	Eloignement su site	Mauvais fléchage	Naturel, sans voisinage	Superficies, espaces ext.	*
FOS Village de la Plaine des Palmistes	< 3000 m <sup>2</sup>	Centre Ville, urbain	Facile mais pas fléché	Nulle	Urbain, montagne	Localisation centrale, paysage	*
FOS Plaine des Cafres	5 ha	Ouvert sur la vallée	Médiocre	Fléchage nécessaire	Quiétude, sans voisinage	Superficie, environnement calme	*
FOS Saint-Gilles les Bains	< 1 ha	Sur les hauteurs	Médiocre	Aucune	Secteur pavillonaire	Excentré de St-Gilles	-

Légende :  Atouts  Faiblesses

Avis sur les sites : \*\*\* Meilleurs sites – Sites présentant peu d'atouts

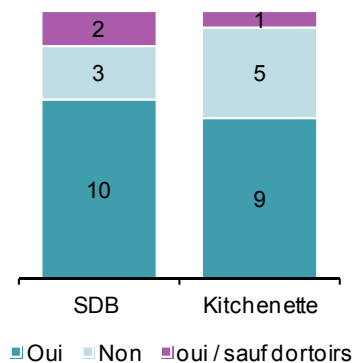
### Une offre de qualité hétérogène mais globalement localisée sur des destinations touristiquement attractives

- Le Centre Jacques Tessier et le Village Corail se distinguent du reste de l'offre car ils présentent des atouts touristiques réels de par leur localisation (en bord de mer), leur accessibilité aisée et la grande superficie des sites.
- 7 autres sites se distinguent par leur localisation à proximité directe de sites touristiques majeurs et bénéficiant d'un environnement paysager de qualité. Globalement ces sites sont facilement accessibles (hormis le Village des Sources à Cilaos) ce qui renforce d'autant plus leur attractivité.
- 6 sites sont moins qualitatifs en raison de la petite superficie du site, de leur accessibilité difficile voire médiocre et de leur manque de visibilité. Parmi ces sites, 3 sites sont propriétés de la FOS.

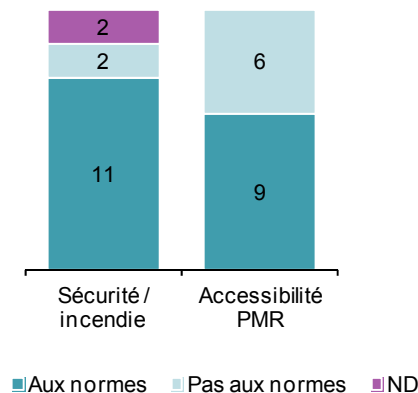
En fonction de la configuration des hébergements et de leurs équipements leurs centres peuvent ou non s'ouvrir à tout type de clientèle.

Ainsi, l'offre en dortoirs avec salle de bain externe et sans kitchenette est un frein important à la diversification de certains centres (Centre Manin, une partie du centre FOS Makes, Centre Jacques Tessier).

### Equipements disponibles dans les unités d'hébergements



### Mises aux normes sécurité et accessibilité PMR



### Equipements dans les unités d'hébergements

- Parmi les 15 sites, 4 sites (Villages des Sources, Centre J. Tessier, les Makes et le Centre Manin) proposent des hébergements en dortoirs avec des salles de bain partagées. Ces sites accueillent une part importante de groupes scolaires en classes transplantées ou de découverte mais également des groupes d'adultes (Club de 3ème âge, événements familiaux, groupes sportifs) malgré un produit parfois peu adapté pour les accueillir.

### Restauration

- 9 des 15 sites disposent de kitchenette ou coin cuisine dans les appartements et bungalows. Ces 9 sites accueillent majoritairement des individuelles (familles, couples) ayants droit et tout public.
- 8 sites proposent de la restauration collective et disposent d'un réfectoire pour l'accueil de groupes de grande capacité et d'une cuisine collective équipée en conséquence.

### Mises aux normes sécurité et accessibilité PMR

- Le Village de Bois Court et le village FOS Saline-les-Bains ne sont pas aux normes pour ce qui est de la sécurité incendie.
- En ce qui concerne les travaux de rénovation pour accessibilité aux personnes à mobilité réduite (PMR), 9 des 15 sites sont accessibles aux PMR et 6 sites doivent entreprendre des aménagements. Cependant, parmi les projets d'investissements, aucun site n'a prévu ces aménagements à court terme.
- Notons que nos constats relèvent ici des déclarations de nos interlocuteurs.

Sur les 15 sites visités, 9 n'avaient pas fait d'objet de travaux d'investissements autres que des travaux de maintenance et d'entretien au cours des 5 dernières années.



Village de Bois Court (Plaine des Cafres)

### Travaux réalisés aux cours des 5 dernières années et projets d'Investissements

- **Dans le village des Aigrettes à Saint-Gilles les Bains**, 8 bungalows ont fait l'objet d'un rafraichissement. Les projets d'investissements concernent la mise aux normes de la cuisine (200 K€), le rafraichissement des 30 autres bungalows, l'installation du WIFI, la création d'une structure de type chalet sur la parcelle du front de mer pour accueillir 24 pax supplémentaires et qui vise la clientèle « enfants ».
- **Au Village des Sources à Cilaos** des investissements de maintenance ont été réalisés (peinture, changement de la literie dans les bungalows familiaux, espace paysager), soit 150 K € au cours des 5 dernières années, financés par la CAF à hauteur de 60%. Il est nécessaire d'investir dans la mise aux normes des installations électriques, la canalisation pour l'eau potable et le mobilier des chambres.
- **A Salines-Les-Bains, dans le Centre Jacques Tessier**, la ville de Saint-Denis a refait la toiture, la voierie, les pavillons et les logements de fonction. L'enveloppe globale s'élève à 2,211 M€ dont environ 1,5 M € ont déjà été engagés. Il reste environ 700 K € pour des travaux au niveau de la toiture du restaurant.
- **Le Village Corail à Saint-Gilles les Bains** a fait l'objet de quelques rafraichissements en sachant que l'association investit sur ses fonds propres. Il y a un projet de rénovation des espaces dans le cadre d'un repositionnement global du produit (mission en cours réalisée avec l'appui d'Atout France).
- **A Entre-Deux, le Centre Manin** a été rafraichi en 2000, rien depuis. Un projet de rénovation voire de transformation complète du site est en cours de réflexion pour adapter les hébergements. **Sur le site Ilet Créole**, les bungalows sont vieillissants et, d'après le Directeur du site, sont vraiment arrivés en « fin de vie » et doivent être remplacés. Le projet de reconstruction / réaménagement n'est pas encore défini mais la Mairie a la volonté de maintenir la capacité d'accueil actuelle dans le cadre de sa stratégie d'accueil des familles. Selon le Directeur, l'enveloppe budgétaire représenterait entre 3 à 5 M € pour les deux centres.
- **Les sites gérés par la FOS** n'ont pas fait l'objet de travaux de rénovations majeurs au cours des 5 dernières années autres que de la maintenance et de la peinture. Fin 2013 et début 2014, il est programmé le changement du mobilier ainsi que le rafraichissement des murs (peintures) sur certains sites (La Saline, St Gilles, Plaine du Cafres, les Makes)
- **Au Village de la Souris Chaude à Saint-Gilles les Bains** un plan pluriannuel d'investissement est prévu incluant la mise aux normes du restaurant en 2014 (300 K€), la réhabilitation (ou reconstruction) des deux pavillons (2 M€) et la mise aux normes PMR.
- **Le Village de Bois Court (Plaine des Cafres)** a investi dans une salle multifonction neuve et qualitative mais qui ne dispose pas d'office traiteur pour l'organisation et l'accueil de banquets.
- **Village de la Saline (Site de la Sécurité Sociale)** : 80 à 100 K € ont été investi sur les 2 dernières années (rénovation de la piscine, pare soleil, climatisation). Fin février 2014, des travaux de rénovation sont prévus (salle de bain, partie cuisine, tables, peinture), cela représente près de 15 K € par bungalow, soit un total de 150 à 170 K €.



Pour bien comprendre les opportunités et menaces qui pèsent sur le devenir des centres de vacances, il est primordial de comprendre les acteurs décideurs. Bien souvent les exploitants des centres voire les investisseurs ne sont pas les propriétaires fonciers. La décision quant au devenir des centres de vacances, à moyen terme, incombe donc bien à ces propriétaires fonciers que nous précisons ci-dessous.

**Sur les 15 centres observés, la majorité (8) est exploité par des structures qui ne sont pas propriétaires de leurs fonciers.**

### Centre Jacques Tessier, Centre de Cilaos, centre de Saint-André : Propriété de l'Etat

L'Etat a confié, dans le cadre d'un bail emphytéotique d'une durée de 50 ans, l'exploitation de 3 fonciers littoraux, sur la Saline les Bains, à trois communes (Saint-Denis, Cilaos, Saint-André). Ces baux arrivent à échéance en 2029.

La DEAL assure le suivi de ces fonciers pour le compte de l'Etat. Sa position quant au devenir de ces fonciers n'est pas actée. Elle tiendra néanmoins compte des éléments suivants :

- La stratégie de gestion intégrée et durable du domaine public (document en cours de réalisation). Ce document tiendra notamment compte de la réserve marine et des milieux naturels sensibles proches des fonciers concernés ainsi que de la sur-fréquentation générale du littoral de La Saline les Bains (et de l'Hermitage) conséquente à la fermeture des bassins de baignade avoisinants (Roches noires, Boucan Canot et Etang Salé).
- L'impossibilité de remettre en place des baux emphytéotiques.
- La possibilité d'une cession des sites mais aux coûts du marché. Sachant que la mairie de Saint-Paul a une priorité sur ces fonciers. Sachant également l'intérêt porté aux sites par des opérateurs privés.
- La possibilité de mettre en place une concession de 30 ans entre l'Etat et les exploitants; solution, a priori ,complexe, à moins qu'il ne s'agisse d'une Opération reconnue d'Intérêt Général.

### FOS Plaine des Cafres, FOS Plaine des Palmistes

- Ces deux centres de vacances sont exploités par la FOS sans pour autant qu'elle en soit propriétaire.
- En effet, Le centre de la Plaine des Cafres est propriété d'une association de retraités et celui de la Plaine des Palmistes de La Poste.
- Si l'exploitation du premier ne semble pas être remise en cause, celle du site de la Plaine des Palmistes semble bien compromise à court terme compte-tenu de la volonté du propriétaire des murs de relever le loyer à un niveau insoutenable pour l'exploitation.

### Village Corail

- Le Village Corail, qui sied sur un foncier de 5 ha le long de la plage de l'Ermitage, fait l'objet d'une réflexion portée par le département qui en est le propriétaire.
- Situé dans un secteur géographique très prisé, le site fait l'objet de convoitises et plusieurs projets de morcellement du site ont été, dans un passé plus ou moins proche, défendus par des acteurs autres que le département.

### Centre Manin et Ilet Créole

- Tous deux propriété de la ville d'Entre Deux, leur maintien dépend de la capacité de la collectivité à en maintenir une activité qui n'est pas autosuffisante aujourd'hui.

D'après les données qui nous ont été communiquées, les 15 centres analysés génèrent un chiffre d'affaires global de 8 192 000 €

Le secteur des hébergements de tourisme pour tous emploie quelques 166,5 ETP en 2012.

### Le poids du secteur

- Notre analyse du secteur s'arrête à la partie hébergement-restauration. Aussi, les résultats qui suivent n'intègrent pas l'ensemble des activités pratiquées dans le cadre de séjours sans-hébergement, le volet transport, ou encore les activités pratiquées dans le cadre de séjours qui ne seraient pas pris en charge par le centre d'hébergement.

Sur la base des 15 centres analysés, il en résulte :

- **Un chiffre d'affaires global pour l'année 2012 de 8 192 000 €** dont 6 791 000 € pour les centres ouverts à tous les publics.
- Cela représente un CA annuel moyen par lit de 4 437 €. A titre comparatif, le CA moyen par lit en hôtellerie est de 19 900 € en 2011 d'après les données du schéma hôtelier de La Réunion réalisé en 2012.
- **Un nombre d'emplois en équivalent temps plein de 166,5 emplois ETP.**



*cutting through complexity*

# Analyse de la fréquentation des centres de vacances

Segmentation de la clientèle des sites					
Site	1er segment de clientèle	% ayants droit	Spécificités	Segment complémentaire	% Métropole
Village Détente Hibiscus	Ayants droits - familles, couples	100%	Personnel Air France	Conventions signés avec partenaires	100%
V. de la Souris Chaude	Ayants droit - familles, seniors, couples	100%	Personnel Hôpitaux - Famille	Seniors / Couples	ND
Village de Bois Court	Ayants droit - familles, seniors, couples	100%	Personnel Hôpitaux - Famille	Seniors / Couples	ND
FOS Salines les Bains	Ayants droits - couples seniors, familles	90%	Personnel de La Poste, France Télécom	Autres CE sous conventions	40%
FOS Saint-Gilles les Bains	Ayants droits - couples seniors, familles	90%	Personnel de La Poste, France Télécom	Familles mais difficile	60%
FOS Les Makes – La Rivière	Groupes scolaires	75%	Groupes scolaires en visite à l'Observatoire	Ayants droits - Salariés et retraités de La Poste et France Télécom+ Famille	15%
FOS Village de la Plaine des Palmistes	Ayants droits - couples seniors, familles	70%	Personnel de La Poste, France Télécom	Familles	50%
FOS Plaine des Cafres	Ayants droits - couples seniors, familles	70%	Personnel de La Poste, France Télécom	Familles mais difficile	50%
Village de la Saline	Ayants droits - familles	90%	Personnel Sécurité Sociale		ND
Village Les Aigrettes Grand Fond	Ayants droit - employés, retraités	60%	CE EDF	Autres CE sous conventions	45%
Village Corail	Familles		Bénéficiaires de l'ATL (CAF) - pendant les vacances scolaires	Hors vacances scol. : secteur marchand (groupes sportifs, clubs 3ème âge) + groupes scolaires/jeunes	10 à 12%
Village des Sources	Clientèles aidées (CAF) - familles, seniors		Bénéficiaires de l'ATL (CAF)	Groupes scolaires (colonies, classes transplantées)+ secteur marchand (clubs 3ème âge, ligue sportive)+ touristes locaux	0%
Centre Jacques Tessier	Classes transplantées / de mer		Groupes scolaires 5j/4 nuits (20% nuitées)	Foyer d'accueil, Club 3ème âge, CE, colonies	ND
Centre Manin	Classes de lecture		Groupes scolaires	Enfant en centre aéré, ligues sportives	ND
Ilet Créole	Familles		Familles		ND

Centres positionnés sur l'accueil des familles

Centres positionnés sur l'accueil des groupes de jeunes

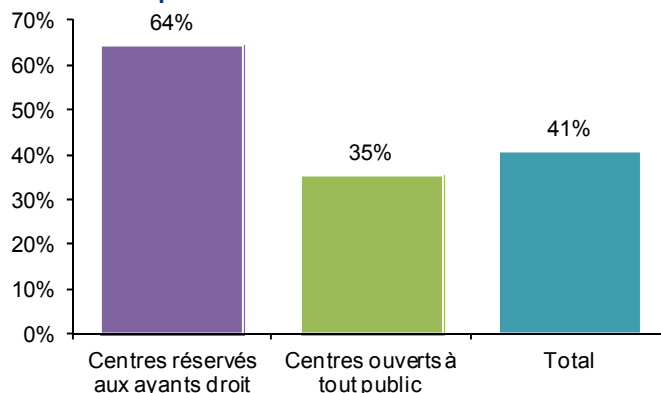
- Sur les 15 sites étudiés, 9 centres travaillent majoritairement avec **des ayants droit (personnel des différentes entreprises quand c'est géré par un CE, personnel des hôpitaux) qui sont des familles, leurs proches, des invités**. Ainsi, l'activité des centres sur l'île de La Réunion est majoritairement captive et la commercialisation émane essentiellement des sites intranet ainsi que du bouche à oreille. Parmi ces sites, les centres gérés par la FOS tentent de s'ouvrir à d'autres typologies de clientèles mais les moyens restent limités et sans résultat à ce stade.
- 2 centres (Village Corail et Village des Sources) travaillent majoritairement avec les **publics de familles bénéficiaires de l'ATL (Aide au Temps Libre de la CAF)**. Le Village Corail essaye aujourd'hui de développer ces publics sur les week-ends longs.
- Les centres Manin et Jacques Tessier sont principalement **orientés sur l'accueil de groupes scolaires en séjours à la semaine (5j/4 nuits)**. Le centre FOS Les Makes accueille également une part importante des classes découvertes générées par l'Observatoire des Makes situé face au village qui est un partenaire incontournable.

Le taux d'occupation moyen des centres est de 41% des lits à l'année avec des écarts importants entre les centres réservés aux ayants droits qui attirent une clientèle captive et les centres ouverts qui peinent à commercialiser leurs structures.

Au dire des directeurs des centres, la fréquentation des centres stagne voire baisse au cours des dernières années.

Le calcul du taux d'occupation est mesuré en divisant le nombre de lits vendus par le nombre de lits à la vente. Ce mode de calcul se distingue du modèle hôtelier (qui divise le nombre de chambres vendues par le nombre de chambres à la vente). Cette méthode de calcul ne permet pas de comparaison avec les performances constatées au niveau des autres hébergements touristiques de l'île.

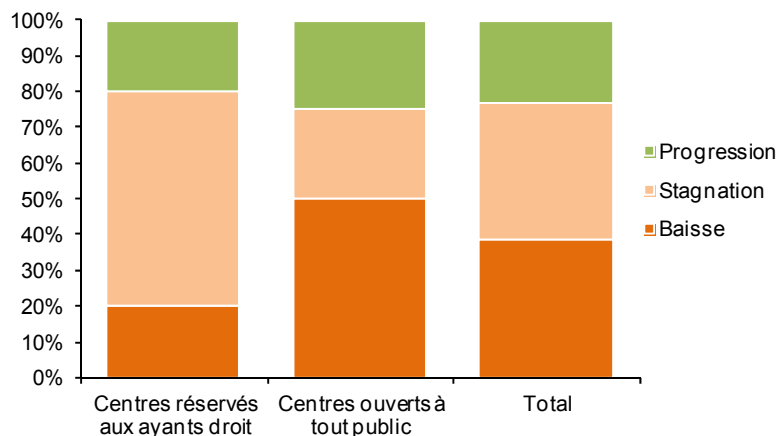
### Taux d'occupation estimatifs des centres en nombre de lits



Source: KPMG

Note : Taux d'occupation lits estimé sur la base des informations communiquées en entretien par les responsables de site

### Tendances d'évolution de la fréquentation des sites



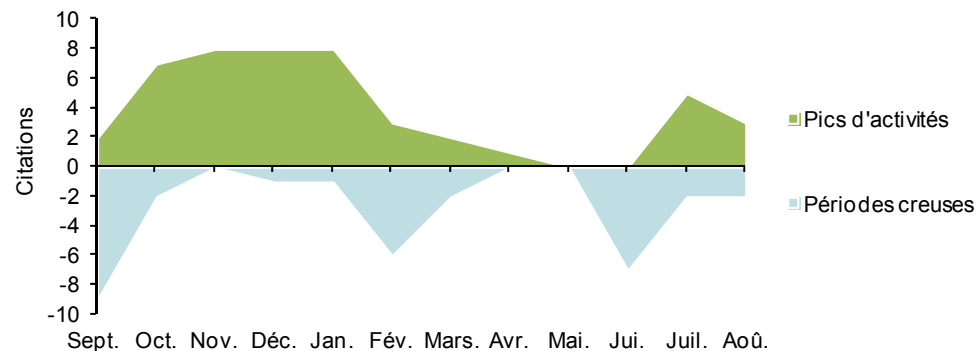
### Des niveaux de taux d'occupation relativement faibles

- La majorité des centres ne suivent pas le taux d'occupation dans leur pilotage quotidien et quand il est suivi ce ratio peut être rapporté aux unités d'hébergement (appartements / bungalows) ou aux lits.
- A partir des données collectées lors des entretiens, nous avons reconstitué un ratio d'occupation rapporté au nombre de lits disponibles à l'année. Les taux d'occupation ramenés au lit varie de 35% à 85% selon les centres avec un taux d'occupation moyen de :
  - 64% pour les 5 centres majoritairement réservés aux ayants droit qui attirent une clientèle captive** : le personnel de l'entreprise ainsi que d'autres CE avec qui des conventions sont passées. Ainsi, le centre propriété de la Sécurité Sociale de La Réunion accueille aussi bien le personnel et leurs familles et invités mais également des groupes d'autres CE avec qui ils ont signés des conventions (Air France, Air Austral, Gendarmerie, etc.).
  - 35% pour les 10 centres ouverts à tout public.** Parmi ces centres, le Village des Sources parvient à attirer des clientèles non aidées le week-end en ciblant notamment des ligues sportives, des Clubs de 3<sup>ème</sup> âge avec des packages incluant la restauration et l'hébergement. Les clubs gérés par la FOS malgré une volonté d'ouverture ne parviennent pas à commercialiser auprès d'autres clientèles que les postiers.
- Globalement la fréquentation des centres est en stagnation au cours des dernières années avec toutefois des distinctions :
  - Les centres réservés aux ayants droits indiquent majoritairement être en stagnation. Ces sites restent attractifs pour le personnel grâce à leur tarif particulièrement attractif et à leur localisation.
  - 50% des centres ouverts aux publics indiquent être en baisse auxquels s'ajoutent près de 30% de site en stagnation.

L'activité des centres et villages de vacances de La Réunion est saisonnière avec des périodes de pics d'activités entre novembre et janvier, une moyenne saison en juillet et août et des périodes de creux sur juin et septembre essentiellement.

Néanmoins, nous constatons que la plupart des équipements sont ouverts toute l'année.

### Saisonnalité de l'activité des centres



Source: KPMG

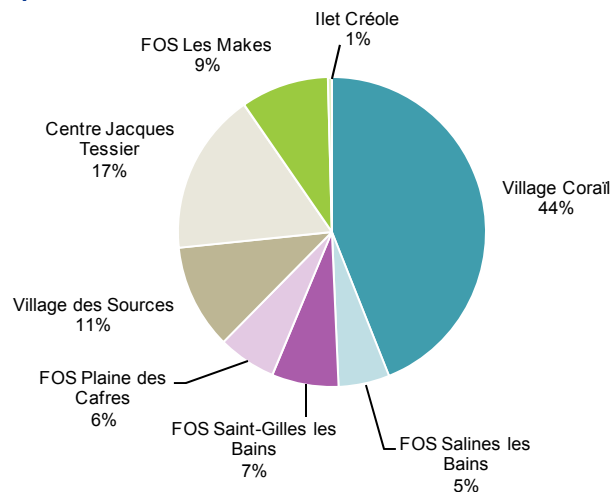
Note : sur la base des réponses données par 13 sites hors Centre Manin et Centre Jacques Tessier

- **La période de forte activité est concentrée d'octobre à janvier** pour les 13 sites du périmètre. Les sites accueillant majoritairement une clientèle de métropole (Centre Air France, FOS notamment) connaissent un pic d'activité entre le 15 décembre et le 15 janvier.
- **Juillet et août constituent une période de moyenne saison** avec des arrivées de métropole et de La Réunion mais avec des taux d'occupation inférieurs à ceux de novembre à janvier.
- **Juin et septembre constituent les deux mois de plus faible activité des centres.** La période de rentrée (fin août / début septembre et octobre) est peu propice au départ en séjours que ce soit des groupes scolaires que des clientèles individuelles. La période de mi-janvier à fin février apparaît également comme une période de faible activité pendant laquelle les centres profitent pour réaliser des travaux de rénovations. Le village des Sources ferme le mois de février par exemple.
- Les centres Jacques Tessier et Manin ont une saisonnalité à contre courant avec des périodes d'activité importantes lors de la période scolaire dans le cadre de l'accueil de classes de découvertes et classes de mer.
- Les centres enregistrent également une saisonnalité week-end : semaine en fonction des publics accueillis. Ainsi, les centres ouverts à tout public mettent en place des offres packagées (Village des Sources par exemple) afin d'attirer une clientèle loisirs le week-end et compensé la baisse d'activité émanant des scolaires.

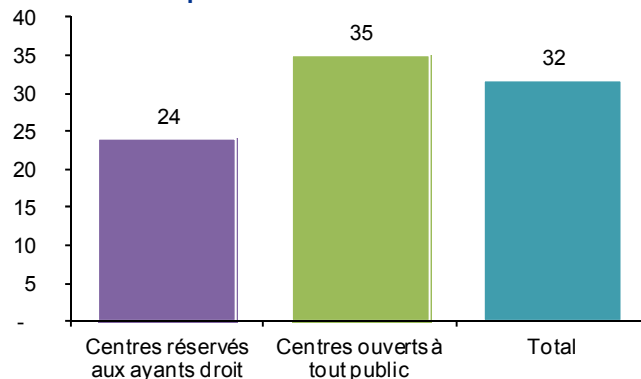
**Le Village Corail se distingue comme étant la structure leader sur le marché captant 44% des journées vacances consommées dans les sites ouverts à tout public.**

**Le CA moyen de la journée vacances est de 32 € sur l'île de La Réunion comparé à un moyenne de 57 € en métropole dans les centres exploités par des opérateurs.**

### Répartition des journées vacances dans les centres ouverts à tout public



### Chiffre d'affaires par Journées Vacances



Source: KPMG

Note : sur la base des réponses données par 13 sites hors Centre Manin et Centre Jacques Tessier

### Le Village Corail et le Centre Jacques Tessier : deux gros porteurs de la destination

- Avec ses 448 lits, le village Corail est le centre gros porteur de la destination et capte 44% des journées vacances des centres ouverts à tout public.
- Le Centre Jacques Tessier capte quant à lui 17% des journées vacances composés à 42% de classes de mer.
- Les sites propriétés de la FOS capte un nombre plus réduit de nuitées en lien avec la petite capacité des structures.

### Le CA moyen par Journée Vacances est de 29 €

- **Les sites réservés aux ayants droit enregistrent un CA par journée vacances vendues de 24 €** incluant l'hébergement (Village Détente Hibiscus, Village de La Saline) et l'hébergement et la restauration pour le Village de la Souris Chaude, le Village de Bois Court, le Village les Aigrettes). Ces sites offrent des tarifs qui sont particulièrement bas et très en deçà du marché des hébergements marchands car largement subventionné par les comités d'entreprise. A titre d'exemple, les tarifs du Village Détente propriété du CCE Air France dépendent du revenu du personnel.
- Les centres ayant réussi à ouvrir leur activité à tout public et notamment aux individuelles loisirs le week-end parviennent à faire progresser le CA moyen par journées vacances. Il en ressort un CA par Journée Vacances de 35 € avec des écarts importants allant de 14 € (sur les sites accueillant majoritairement une clientèle de groupes scolaires) à 55 € pour les sites parvenant à attirer une clientèle mixte (avec et sans aide).
- Le CA Journées Vacances moyen d'un panel d'opérateurs français (UCPA, Cap France, VVF, VTF, Azureva, Vacanciel, Vacances Bleues), est de 57 € avec des amplitudes allant de 32 € (VVF) à 105 € (UCPA).

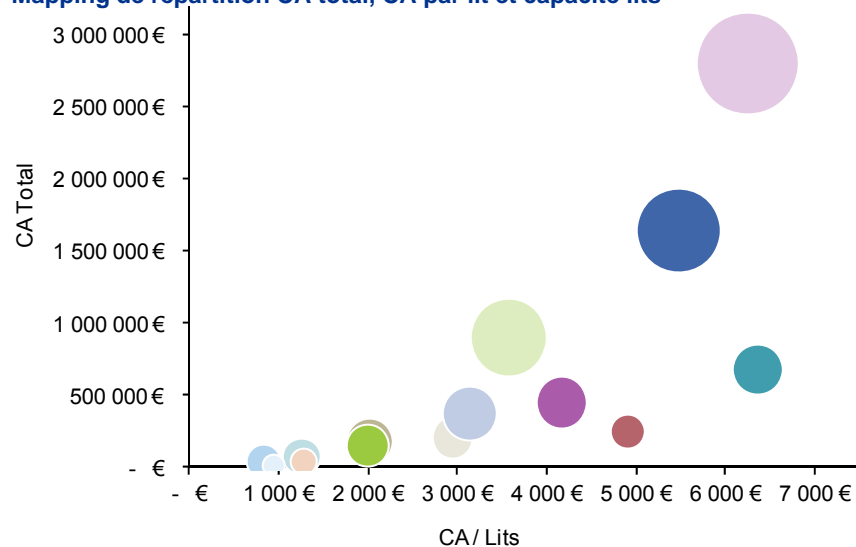
Les centres qui performant le mieux en termes de CA globale et de CA par lit sont les sites avec les plus grande capacité d'accueil (Village Corail et Centre Jacques Tessier).

Les structures de petite capacité n'ont que très peu de leviers pour générer du CA. Ces structures manquent d'investissements pour augmenter les tarifs et ne peuvent naturellement pas capter du volume.

CA moyen par lit en fonction du CA total et de la capacité						
Niveau de CA	Sites	Capacité	%	CA cumulé	%	CA / lit
Plus de 1,5 M€	2	748	42%	4 441 000 €	57%	5 937 €
Entre 500 et 1,5 M€	2	358	20%	1 575 000 €	20%	4 399 €
Entre 100 K et 500 K €	6	519	29%	1 626 000 €	21%	3 133 €
moins de 100 K €	4	161	9%	174 795 €	2%	1 086 €
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1 786</b>	<b>100%</b>	<b>7 816 795 €</b>	<b>100%</b>	<b>4 377 €</b>

Source: KPMG

Mapping de répartition CA total, CA par lit et capacité lits



○ Capacité lits des centres

Source: KPMG

### Des écarts de CA moyen importants

- Les chiffres d'affaires des centres varient de 19 000 € à 2 800 000 € en sachant que seulement 4 centres réalisent un CA supérieur à 500 000 euros.
- En termes de CA moyen par lit disponible, les écarts varient de 829 € à 6368 € avec une moyenne de 4 377 €.

### Mapping de l'offre par tranche de CA total

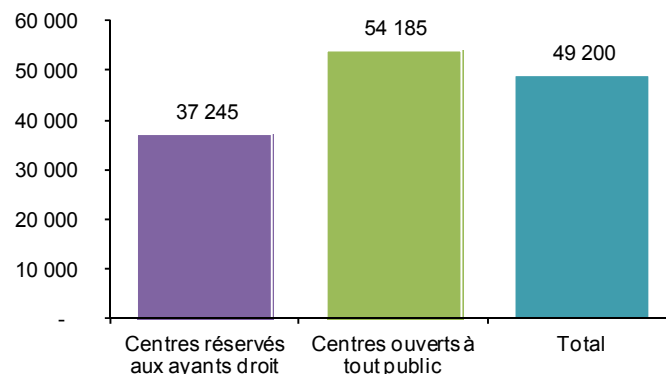
- 2 centres représentant 42% des lits réalisent 57% du CA total. Ces deux centres se distinguent par un ratio de CA moyen par lit élevé de près de 6 000 € / lit.
- Les centres dont le CA est compris entre 500 K € et 1,5 M € ont un CA moyen / lit de 4 399 €.
- 6 centres totalisant 29% de l'offre lit enregistrent un CA compris entre 100 000 et 500 000 €. Ils ne totalisent que 21% du CA total ce qui s'explique par un CA moyen bas (3 133 €) est inférieur à la moyenne qui est de 4 377 € / lit.
- Enfin, 4 centres de petite capacité réalisent un CA de moins de 100 000 euros et totalisent 2% des recettes totales générées.



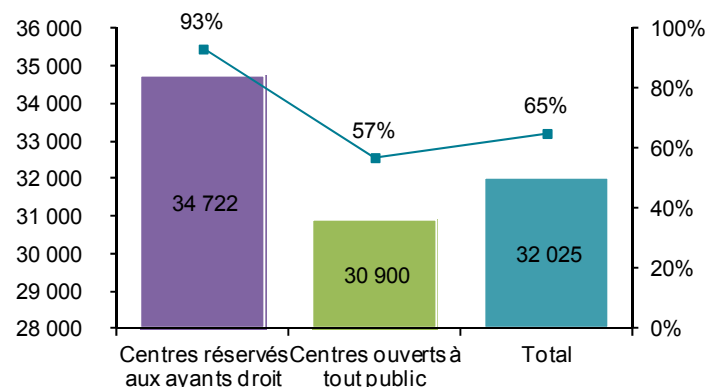
La productivité moyenne des centres qui se situe à 49,2 K € cache de fortes disparités entre les centres réservés aux ayants droits (37,2 K €) et les centres ouverts (54,2 K €).

La masse salariale est le premier coût des centres et représente 93% du CA dans les sites réservés aux ayants droits et 57% dans les sites ouverts.

Chiffre d'affaires généré par EPT (Equivalent Temps Plein)



Coût par EPT et frais de personnel sur le CA total



Source: KPMG

Note : sur la base des réponses données par 13 sites hors Centre Manin et Centre Jacques Tessier

### Des niveaux de productivité relativement faibles dans les centres réservés aux ayants droits

- La productivité des villages de vacances est contrastée avec une moyenne de 49,2 K € de CA généré par chaque employé avec des écarts importants :
  - Dans les centres réservés aux ayants droits, chaque EPT (Equivalent Temps Plein) génère 37,2 K € de CA, sur un CA moyen de 365 K €
  - Dans les centres ouverts à tout public, chaque EPT génère 54,2 K €, pour un CA moyen par site de 634 K €.

### La masse salariale : premier centre de coût des centres

- Les frais de personnel représente 93% du CA dans les centres réservés aux ayants droit contre 57% dans les centres ouverts à tout public. La moyenne ressort à 65%, ce qui reste un ratio élevé par rapport aux autres typologie d'hébergement marchand où ces ratios varient entre 25% et 40%.
- Le coût moyen d'un employé est de 32 K€ sur l'ensemble des centres

	Centres d'hébergement du Tourisme pour tous (FOS inclus) hors CE	Centres propriété de CE (FOS exclus)
CA moyen par centre	636 679 €	365 000 €
Charge de personnel moyenne par centre	363 077 € (57% du CA)	340 280 € (93% du CA)
Première approche de la rentabilité des exploitations	Dans le 3 plus petites structures, la masse salariale dépasse le chiffre d'affaires. Seuls les deux plus gros centres arrivent à contenir la masse salariale en dessous de 50%. Certaines structures peuvent atteindre l'équilibre même s'il est nécessaire de se pencher sur la part des aides dans le chiffre d'affaires.	Pour 3 des 5 centres concernés, la seule masse salariale dépasse le chiffre d'affaires. Les aides ne sont pas systématiquement incluses dans le chiffre d'affaires.
Typologie des aides à l'exploitation et à l'investissement	Tous les centres de vacances bénéficient d'une aide ou subvention. Nous distinguons 4 types d'aides différentes : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'aide au financement des séjours : Versée directement ou indirectement au centre pour réduire le montant du séjour donc du coût pour le bénéficiaire</li> <li>■ La subvention d'exploitation : Versée en général par le propriétaire des murs pour aider l'exploitation à supporter ses dépenses</li> <li>■ La subvention d'investissement : Versée par le propriétaire des murs pour la rénovation du bâti. La CAF peut intervenir ponctuellement.</li> <li>■ L'exonération de loyer sur les murs : Il y a peu d'exploitation qui ont une charge sur les murs ce qui signifie aucun revenu locatif pour le propriétaire des murs.</li> </ul>	
Aide financière moyenne par centre	En ne prenant en compte que les dispositifs de soutien mis en place par la CAF, le département dans le cadre de l'aide au départ des scolaires, la subvention perçue par le centre Jacques Tessier et les FOS, nous atteignons une aide qui se monte, pour 2012, à 3 631 K€ soit 57% du CA total du secteur.	Les aides proviennent directement des entreprises propriétaires. Dans certains cas, elles sont surdimensionnées par rapport aux besoins (non-calculées en fonction des besoins).

**Conclusion :** Le marché local du tourisme pour tous est très fragile puisque **fortement soutenu par les aides publiques** (qu'elles viennent de la CAF, du département, la région ou les collectivités locales). **Ce secteur d'activité, dans lequel évoluent les centres de vacances étudiés, consomme de la valeur** (il n'est pas créateur de valeur). Dans un contexte de stagnation voire de baisse des aides publiques et face aux besoins d'investissement du secteur, **la recherche d'une diversification des usages vers des publics moins aidés, voire des publics touristiques constitue le principal levier de cette économie.**



*cutting through complexity*

# Benchmark du tourisme pour tous en France métropolitaine

L'absence de rentabilité des exploitations n'a pas permis de dégager de la valeur.

Face à l'absence de valeur les capacités d'investissements manquent ce qui s'en ressent sur la qualité des offres.

En France métropolitaine plusieurs dizaines de centres de vacances ferment chaque année.

Face à la baisse des subventions d'exploitations les centres essayent de développer des modèles de rentabilité ce qui passe par la recherche d'une diversification des publics/cibles, au-delà du champ du tourisme pour tous et vers le tourisme.

## Un manque chronique d'investissements

- Le tourisme pour tous et un secteur qui souffre, plus que les autres filières touristiques, d'un manque chronique d'investissements.
- La désuétude de ces hébergements est réelle et aboutie à la fermeture de très nombreux centres de vacances, principalement en milieu rural mais aussi à la montagne.
- Les dortoirs et les sanitaires collectifs reflètent un modèle d'hébergement désuet et pourtant encore largement répandu en France métropolitaine. Les nouvelles tendances aperçues en matière d'évolution du produit d'hébergement visent :
  - à mieux répondre aux attentes des groupes de jeunes (scolaires, périscolaires et vacances) qui constituent souvent le cœur de l'activité des structures,
  - à opérer une réorientation progressive du produit vers d'autres segments de clientèle pour une utilisation plus intensive de l'hébergement. Une meilleure rotation de l'actif permettra d'optimiser la rentabilité de l'exploitation qui pourra faire face aux enjeux de la rénovation.
- Les centres de vacances et hébergement de tourisme pour tous voient ainsi leurs produits se rapprocher peu à peu des résidences de tourisme :
  - Les dortoirs laissent place à des chambres de 4 ou 6 lits.
  - Les salles de bains et toilettes sont intégrées dans des chambres
  - Les centres proposent une offre de loisirs sur site : des équipements tels que piscines, city-stades et esplanades de jeux font leur apparition.

## La diversité des cibles n'est pas un positionnement mais une obligation économique

### Champ du tourisme pour tous

- **Les scolaires** : Les publics scolaires et périscolaires opèrent des classes découvertes et colonies de vacances soutenues financièrement par les collectivités locales. Dans un contexte de rigueur budgétaire, la diminution des aides induit la recherche de séjours moins loin et de plus courte durée.
- **Les vacances de jeunes (colonies) et de familles** : Les besoins de plus en plus forts ne se transforment en demande qu'à partir du moment où le soutien financier au départ en vacances est assez fort. Les aides de la CAF relayées par des aides locales (région, département, commune) conditionnent les volumes de départ.
- **Les personnes en situation de handicap** : Les aides ont augmenté à destination de ces publics. Les hébergements labellisés Tourisme & Handicap et commercialement positionnés sur ces segments tirent leur épingle du jeu.

### Hors champ du tourisme pour tous

- **Autres groupes** : Sortant du tourisme pour tous, les centres de vacances, en fonction de la qualité de leurs produits, attirent des publics complémentaires et plus rémunérateurs tel que les groupes de seniors, sportifs, randonneurs, cyclotouristes... Ces groupes sont accueillis dans des centres qui ont opéré les investissements nécessaires, à savoir, principalement, la création de chambres de 2 à 4 pax et l'intégration des salles de bain et Toilettes privatives.
- **Loisirs** : La clientèle touristique peut apprécier une offre tarifaire attractive et des services dans les centres de vacances. Pour ce faire, la localisation du centre ainsi que la qualité de son offre (salle de bain et toilettes indépendantes, kitchenettes indépendantes...) doit être d'un certain niveau. Une enseigne nationale est un plus.

En France métropolitaine, le tourisme pour tous se structure autour d'acteurs majeurs qui ne sont pas présents sur La Réunion.

La situation économique de l'ensemble de ces opérateurs est précaire.

Par ailleurs, nous constatons l'existence d'exploitations privées qui développent une véritable rentabilité en s'appuyant sur les clientèles du tourisme pour tous.

Peu à peu, le tourisme pour tous se transvase dans le secteur marchand avec des exigences de rentabilité, des techniques de travail et de commercialisation bien différentes.

## Des opérateurs historiques qui structurent l'offre de tourisme pour tous

- Les opérateurs gestionnaires d'hébergements sur le marché du tourisme pour tous sont des associations (Azureva, UCPA, VVF, Vacances pour Tous), des fédérations (Fédération Léo Lagrange, Ternélia Tourisme, Cap France), des entreprises (Vacances Bleues) ou des Union d'Economie Sociale (UES – M'Vacances) qui se caractérisent toutes par leur engagement social et solidaire à faire partager des vacances au plus grand nombre.

Principaux opérateurs du tourisme social et solidaire					
	Date de création	Sites	Lits	Journées Vacances	CA en M €
UCPA	1965	161	N.D.	1 566 367	164,6
Cap France	1949	105	19 060	1 915 000	91,8
VVF	1958	103	29 829	2 379 840	75,5
VTF	1956	48	12 315	1 075 520	48,4
Azureva	1961	38	15 000	1 200 000	58
Vacanciel	1976	29	10 000	800 000	47
Vacances Bleues	1971	23	N.D.	1 062 000	83,7

Sources : Unat, rapports annuels, revue de presse

- La plupart de ces offres se caractérisent par des tarifs compétitifs incluant, dans le prix du séjour, l'hébergement, la restauration et les animations. La variété des formules proposées répond à toutes les attentes :
- Des formules hôtelières classiques à la nuitée, des hôtels club tout compris (restauration, animation pour adultes et enfants), des clubs plein air, des résidences locatives, des villages clubs, des locations (gîtes, appartements, bungalows, etc).
- Pour proposer des produits adaptés aux évolutions de la demande, les principaux groupes ont entrepris des rénovations lourdes de leur parc. Depuis 2005, le groupe Vacanciel a investi près de 50 millions d'euros pour des travaux de rénovation, Azureva a également lancé un plan de rénovation de 17 millions d'euros sur 3 ans. Enfin, l'UCPA a consacré 33 millions d'euros en 2012 pour des acquisitions nouvelles et des

rénovations de ses sites

## Vers une privatisation progressive de l'économie sociale et solidaire

- Historiquement, le tourisme pour tous était une activité prise en charge par les acteurs public et les comités d'entreprises.
- Nous avons vu que des opérateurs, sous des formes associatives, fédératives ou entreprises, se sont développées peu à peu pour prendre en charge l'exploitation des centres, et peu à peu, les ouvrir à une mixité d'usages. Azureva est, par exemple, né de l'exploitation des anciens sites FOS de Métropole).
- Les centres de vacances du tourisme pour tous demeurent encore largement propriété publique. Mais il apparaît que, la plupart, lorsqu'ils ne sont pas vendus à des opérateurs privés ou que l'exploitation n'est pas confiée à un opérateur privé, finissent par périr.
- Sans pour autant se désengager de leurs accompagnements (les subventions demeurent), les acteurs publics se délestent de plus en plus de l'exploitation des hébergements, voire même de la propriété des murs.
- Des opérateurs privés individuels ou en groupes (cf colonne de gauche) prennent le relais proposant des offres intégrées.
- Des intermédiaires se développent également, devenant l'interface entre la demande (associations, écoles, collectivités...) et l'offre (les centres d'hébergements) à la manière de tours opérateurs spécialisés dans le tourisme pour tous (Cap Monde en est un acteur majeur).

L'activité du centre qui était trop saisonnière a pu croître grâce à la rénovation de l'établissement.

Cette rénovation a permis de repositionner la structure vers des clientèles loisirs à la recherche d'un hébergement économique.

Il en résulte une croissance du nombre de nuitées de 33%.

La diversification des publics a également permis de croître le prix moyen par lit vendu en se tournant vers des cibles plus rémunératrices.

### Exemple d'une reconversion réussie : Le Centre International de Séjour du Val de Loire , à Blois (Ethic Etapes)

- L'établissement compte 120 lits dans 37 chambres. Après la rénovation intervenue en 2011-2012, toutes les chambres sont aujourd'hui équipées de WC et salle de bain individuelles. Notons qu'un tiers des chambres sont en 2 lits.
- La restauration est gérée en direct et l'établissement est connu pour ses salles de réunions.
- La durée moyenne de séjours (DMS) est de 2 nuits, ce qui est une caractéristique du secteur géographique sur lequel se trouve l'établissement.
- La rénovation a permis de croître le nombre de nuitées de 33% environ (estimations de Mme CHALUMEAU).
- La rénovation a également eu pour effet de réduire la part des groupes de jeunes au profit des groupes adultes plus rémunérateurs ainsi que des individuels.
- Plus facile d'accueillir à la fois les individuels et les groupes depuis que les WC et SDB sont en chambre.
- Il y a un potentiel de croissance fort sur Septembre à Février avec les individuels mais aussi les séminaires.
- Pour les clientèles individuelles, ils travaillent avec Hostelworld mais pas avec Booking (pour l'instant).



L'exploitant a repositionné radicalement son établissement après que celui-ci ait subi plusieurs vagues d'investissements.

Aujourd'hui la très grande majorité de son CA provient d'autres centres de profit que celui généré par les clientèles sociales.

Ce sont ces autres centres de profit qui permettent d'équilibrer l'ensemble de l'exploitation.

### Exemple d'une diversification des publics réussie : Le centre Ile Oya sur l'île d'Yeu (Cap France)

- L'établissement qui compte aujourd'hui un centre de vacances, un établissement plus proche de l'hôtel, de la restauration ainsi que des activités de loisirs, dont 1 Spa, réoriente peu à peu son produit du tourisme pour tous vers le tourisme .
- L'établissement est adhérent au réseau Cap France ce qui ne l'empêche pas de multiplier ses canaux de distribution tant à destination des groupes que des individuels (agences de voyage en ligne).
- Ainsi, alors qu'il accueillait à l'origine 80% de tourisme pour tous, ce segment ne représente plus aujourd'hui que 20% de son chiffre d'affaires.
- Le programme de rénovation s'est orienté vers la recherche de publics plus rémunérateurs. Les nouveaux centres de profit créés (hôtel, restaurant, Spa) permettant de venir financer l'équipement de tourisme pour tous plus difficilement rentable.
- Tous les centres de profit sont gérés par la même structure ce qui permet le développement de synergies avec une cuisine centrale, du personnel d'accueil et de nettoyage affecté à tous les sites. La commercialisation et les charges administratives sont également mutualisées.
- Dans la rénovation, le centre a conservé ses grandes chambres. Par contre, il a généralisé les salles de bains et les toilettes individuelles.





*cutting through complexity*

# Première approche des besoins en matière de tourisme pour tous



La quantification des séjours est rendue complexe par le manque d'information disponible auprès des divers financeurs de séjours et le caractère très morcelé des dispositifs d'aide.

- Un rapport IPSOS de 2012 indiquait que seulement 1 Réunionnais sur 4 passait ses vacances en dehors de son domicile, la raison principale étant le manque de moyens pour financer leurs vacances.
- ↓
- On peut donc en conclure que les besoins en matière de vacances aidées sont importants sur le marché local.
- ↓
- Ces besoins demeurent néanmoins largement conditionnés aux dispositifs de soutien au départ en vacances. Dès lors que ces besoins sont soutenus financièrement ils se transforment en demande et consomment des vacances.
- ↓
- L'analyse quantitative de la demande en hébergements de tourisme pour tous revient donc à étudier les dispositifs de soutien au départ des différents publics.

### Difficultés rencontrées dans la collecte de l'information

- Outre les aides de la CAF, de la région et du département, celles-ci sont morcelées à l'échelle de chaque commune, avec pour chacune, des budgets distincts en fonction des lignes de crédit auxquels ils font appel.
- Nous avons questionné les communes sur leurs dispositifs, qui se chevauchent avec les dispositifs de la CAF, de la région et du département sur certaines cibles, pas sur d'autres.
- La lecture quantitative de la demande en est rendue complexe car susceptible de comptabiliser des doublons.
- L'analyse la plus fine que nous en tirerons viendra donc des synthèses d'entretiens issus des propriétaires de centres de vacances
- Néanmoins, nous pouvons tirer des enseignements forts des entretiens menés auprès des collectivités tant sur leurs politiques de soutien que sur leurs visions du parc d'hébergement de tourisme pour tous.

	Budgets alloués en 2012	Nombre de bénéficiaires
Vacances de Familles	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dans le cadre d'un partenariat CAF spécifique: 250 K€ (380 K€ en 2013).</li> <li>■ Dans le cadre de l'ATL Famille : 867 K€ en 2011 et 764 K€ en 2012.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Partenariat CAF spécifique : 290 familles et 1450 pax – soit une estimation de 11 500 à 13 000 journées vacances.</li> <li>■ ATL Famille : 1901 familles soit une estimation de 9500 pax (estimation de 48000 journées vacances environ).</li> </ul>
Vacances d'enfants	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dans le cadre de l'ATL enfant : 878 K€ en colonies et 588 K€ dans le cadre de « placements enfants ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ATL enfants : 2450 enfants dans le cadre des colonies ; 1283 enfants dans le cadre de « placements familles ». Une estimation de 22 000 journées enfants environ.</li> </ul>
Séjours de personnes handicapées et Aidant/aidés	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le département développe une politique à destination de ces publics : 52 K€ en 2012 (mais 134 K€ en 2013) pour les Vacances Grand'Air, et 211 K€ pour les séjours Kas'Grand 'Air (nouveau dispositif prévu à partir de 2014)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 503 personnes en 2012 et 1400 personnes environ en 2013 dans le cadre de des Vacances Grand'Air, soit environ 2800 journées vacances.</li> </ul>
Associations (3 <sup>ème</sup> âge, sportifs...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Des dispositifs existent à l'échelle des communes : des associations sont directement financées par des lignes budgétaires communales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ NC.</li> </ul>

- La CAF de La Réunion constitue le principal pourvoyeur d'aides puisque son budget, sur l'année 2012, s'élève à 1 M€ environ à destination des publics familles et 1,5 M€ à destination des publics enfants. D'après nos estimations, ces aides visent, en 2012, environ 60 000 journées vacances « Familles », et 22 000 journées vacances enfants.
- Le département développe des aides sur le Répit-Repos (aidant-aidé). Ces aides vont croissantes puisque le budget 2012 global de 52 K€ serait passé à 134 K€ en 2013. En 2014, le département lance un nouveau dispositif soutenu par un budget de 211 K€ sur un nouveau site appelé Kaz Grand'Air et, semble-t-il, spécifiquement destiné à ce dispositif.
- On peut estimer à plus ou moins 85 000 journées vacances et journées enfants la cibles des dispositifs de la CAF et du Département .
- A ces dispositifs viennent s'ajouter les dispositifs mis en place dans les communes à destinations des associations. Des dispositifs qui sont par ailleurs susceptible de venir en complément des aides citées ci-avant.

Nous avons interrogé un panel de collectivités quant à leur politique d'accompagnement sur les séjours scolaires. Les éléments ci-dessous donnent une idée des niveaux d'accompagnement des collectivités dans le financement des séjours de classes découvertes.

SCOLAIRES	Budgets alloués en 2012	Nombre de bénéficiaires
<b>Le Port</b>	Le budget alloué ne nous a pas été communiqué.	10 classes de 23/26 élèves pour des séjours de 5 jours en moyenne - Environ 1 200 journées enfant
<b>Saint-Paul</b>	La mairie finance les séjours à hauteur de 8,38€ par jour et par enfant. En 2013, le budget alloué était de 31 K€ contre 52,5 K€ en 2012 (soit une baisse de 40%).	En 2013, 43 classes de 20 à 25 élèves ont été financées. Il en résulte une estimation de 1000 enfants bénéficiaires pour un total de 4 000 journées enfants.
<b>Saint-Louis</b>	Budget alloué de 15 K€ par an (contre 40 K€ en 2008)	Environ 15 classes sur des séjours de 5 jours - Environ 1 800 journées enfants.
<b>Saint-Denis</b>	La ville finance les séjours à hauteur de 8,38€ par jour et par enfant. Une aide spécifique est versée au centre Jacques Tessier.	Une trentaine de classes sur des séjours de 5 jours – Environ 800 enfants pour un total de 3 220 journées enfants.
<b>Saint-André</b>	La mairie finance les séjours à hauteur de 8,38€ par jour et par enfant. Le budget de la ville sur cette aide demeure inférieur à 10 K € par an.	Entre 5 et 7 classes en moyenne sont accompagnées chaque année, soit une estimation de 150 enfants environ pour 750 journées enfants.
<b>Saint-Joseph</b>	La mairie finance les séjours à hauteur de 8,38€ par jour et par enfant. Le budget constaté est de plus ou moins 6 à 7 K€ par an.	En moyenne, 4 classes sur des séjours de 5 jours – Une estimation de 600 journées enfants en moyenne.
<b>Saint-Benoit</b>	La mairie finance les séjours à hauteur de 9€ par jour et par enfant. Le budget de la ville est de 10 K€ environ par an (stagnant d'une année sur l'autre).	Entre 7 et 8 classes par an en moyenne. Une estimation de 210 enfants environ pour un peu plus de 1000 journées enfants.

Le département abonde à hauteur de 258 K€ en 2011, 205 K€ en 2012 (et 213 K€ au budget de 2013). Nous n'avons pas d'éléments chiffrés quant au financement de la région sur ces publics.

## Synthèse des entretiens menés avec les collectivités sur les séjours scolaires

Dans le cadre de la mission, nous avons, avec le concours de l'IRT, pris contact avec l'ensemble des communes, via la Direction Générale des Services. Compte-tenu des faibles retours que nous avons eu de cette première opération, nous nous sommes focalisés sur les principales communes de l'île. La liste des contacts, sur chaque commune, est précisée ci-dessous :

- Le Port : Mme Ligdamis (directrice de la vie éducative) et M. Ho Pin (CCAS)
- Saint-Louis : M. Payet-Fontaine (DGS) et M. Epar (Directeur des Affaires Economiques)
- Saint-Paul : Mme Fontaine (Responsable du service Education) et M. Ramalington
- Saint-André : Mme Dugain (service des affaires scolaires) et M. Bourge (chargé de mission)
- Saint-Joseph : Mme Paulin (responsable du service des affaires scolaires)
- Saint-Benoît : Mme Sautron (en charge du budget aux affaires scolaires)
- Saint-Denis : Mme Cefbron (Responsable du service péri-scolaire)

**Principaux éléments récurrents qui ressortent de l'analyse :** Les communes essayent de maintenir les budgets alloués d'une année sur l'autre. Nos interlocuteurs constatent que se sont toujours les mêmes écoles qui font les demandes de séjours. Ils constatent également qu'il y a une réticence de plus en plus forte des instituteurs à programmer une classe découverte compte tenu de l'évolution des contraintes principalement. Dans ce contexte, rien ne dit que la hausse des aides induirait une hausse des demandes. En revanche, certaines écoles semblent ne pas programmer de classes découverte pour des raisons financières (incapacité des familles à abonder dans le financement du séjour).

**Niveau de soutien des collectivités dans l'organisation des séjours (pour les scolaires, pour les autres) :** De nombreuses communes aident les séjours à hauteur de 8,38€ /jour et /enfant. D'après nos entretiens, le coût d'un séjour sur l'île de La Réunion, sur ce type de segment, serait compris entre 40€ et 50 € /jour et /enfant. Le transport est également pris en charge par la commune le plus souvent.

**Avis sur la qualité du parc d'hébergements de tourisme pour tous :** La plupart des interlocuteurs évoquent un niveau de qualité de l'offre moyen bien que des améliorations soient constatées.

**Des difficultés rencontrées quant à la diversité de l'offre :** Quelques interlocuteurs évoquent le manque de diversité dans les sites accueillant des enfants ce qui amène les classes à fréquenter très régulièrement les mêmes centres.

**Des difficultés rencontrées dans la réservation des séjours :** Les organisateurs de séjours (instituteurs) remontent occasionnellement les difficultés qu'ils rencontrent dans la réservation des séjours compte-tenu d'une saturation de l'offre à certaines périodes. L'analyse des taux d'occupation ne plaide pas pour ce constat.

**Les centres les plus couramment utilisés :** Les centres Jacques Tessier et le centre des Makes sont les plus couramment évoqués. Le centre de lecture du Brulé (propriété de la commune de Saint-Denis) est également cité à quelques reprises.

Nous identifions les différentes typologies de clientèles extérieures suivantes comme fréquentant les centres de vacances de l'île de La Réunion :

Colonies de vacances	Employés et retraités des entreprises propriétaires de CE	Groupes sportifs	Touristes	Touristes affinitaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La médiatisation des attaques de requin a eu un effet néfaste sur la programmation de la destination, avec un report pour l'île Maurice.</li> <li>■ Après de ces publics, la destination souffre néanmoins du prix de l'Aérien qui la met en concurrence avec des destinations plus en vogue ou naturellement plus appréciées des jeunes publics : Etats Unis, Brésil, Asie.</li> <li>■ Sur La Réunion, ces publics consomment plutôt de l'hôtellerie (type Les Filaos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ils constituent la clientèle non Réunionnaise la plus importante dans les centres de vacances de l'île.</li> <li>■ Une clientèle qui tend à diminuer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La destination La Réunion est une destination de mise au vert.</li> <li>■ Le Village Corail notamment accueille occasionnellement ces publics.</li> <li>■ Des centres de vacances implantés dans les hauts pourraient capter ces clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La clientèle touristique peut fréquenter les centres de vacances dès lors que ceux-ci présentent les caractéristiques d'un hébergement sous la forme de bungalows.</li> <li>■ Il est également nécessaire que l'établissement ait une démarche commerciale.</li> <li>■ Aujourd'hui, on peut estimer que les centres de La Réunion n'accueillent pas ce segment d'usagers ou de manière infime (principalement sur le Village Corail et le Village des Sources).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les centres de vacances constituent une alternative économique en matière d'hébergement. Le Village Corail notamment accueille occasionnellement cette clientèle qu'il est difficile à quantifier.</li> </ul>

**Malgré les spécificités du tourisme pour tous à la Réunion, la filière doit progressivement transformer son modèle économique et s'ouvrir à d'autres clientèles pour préserver sa pérennité.**

Nous observons que le modèle économique des centres de vacances Réunionnais n'est pas pérenne face à la baisse progressive du soutien budgétaire Etat/Région/Département/Collectivités et la baisse de la fréquentation constatée.

En Métropole, le Tourisme Social a engagé un mouvement progressif de transformation de son modèle économique et les opérateurs Réunionnais doivent à leur tour engager la démarche.

Néanmoins, celle-ci ne peut être parfaitement calquée sur le modèle métropolitain au regard de certaines spécificités du marché local :

- **Les acteurs du tourisme pour tous sur l'île de La Réunion** : La commercialisation des séjours se fait la plupart du temps en direct entre le bénéficiaire (l'association qui organise le séjour, l'école, les travailleurs sociaux) et le centre de vacances. Il n'y a pas d'intermédiation sur ce secteur ce qui a pour effet de rendre atone le processus de vente (manque de dynamique commerciale).
- **Une demande locale forte pour un hébergement à prix médian** : Le marché local est fortement émetteur d'une clientèle de week-end notamment qui est à la recherche d'un hébergement convivial. L'hébergement recherché est de type bungalow avec des espaces extérieurs utilisables.
- **Un tourisme affinitaire à la recherche d'un hébergement de séjour à bas prix** : Les touristes provenant, en général, de la Métropole, et rendant visite à leur famille ou un membre de leur famille sont à la recherche d'un hébergement au meilleur prix pour un séjour parfois long (au-delà de 2 semaines).
- **Une mixité des publics pas toujours facile à opérer** : Phénomène constaté par plusieurs directeurs de centres interrogés, il n'est pas rare que la location d'un Bungalow par une famille soit l'occasion de réunir dans le centre des personnes qui ne sont pas clientes du centre. Ce phénomène a pour effet la sur-fréquentation du site et de certains espaces tels que la piscine.
- **La concurrence sur les hébergements marchands** : Le marché des hébergements marchands de La Réunion se caractérise par une offre très « mono-produit » dominé par le modèle hôtelier. La Réunion, contrairement à la Métropole, ne compte pas de résidence de tourisme (comme Pierre & Vacances), de villages de vacances (VVF, Belambra), de Parcs Résidentiels de Loisirs (Centre Parc), de Campings équipés de mobil-home et chalets. Aussi, les centres de vacances sont presque les seuls à pouvoir offrir un produit à la fois adapté à la famille et ouvert sur l'extérieur, proposant des terrasses et jardins privatisables.



*cutting through complexity*

# Recommandations d'évolution de l'offre de tourisme pour tous

**Précisions liminaires** : Dans le contexte de réalisation de la mission, les recommandations qui suivent visent à :

- Favoriser l'émergence d'un modèle d'hébergement de tourisme pour tous et solidaire pérenne
- Soutenir l'existence de produits qualitatifs du point de vue des bénéficiaires
- Veiller au maintien d'une offre quantitativement suffisante et variée répondant aux attentes des différents publics visés

### 1. Recommandations stratégiques

- Développer une stratégie commune et partagée autour du sujet du tourisme pour tous
- Mettre à plat les dispositifs de soutien aux séjours en matière de tourisme pour tous
- Mettre à plat les dispositifs d'aide à la rénovation/développement des hébergements de tourisme pour tous
- Anticiper le devenir de l'offre de tourisme pour tous existante
- Travailler à l'évolution du modèle économique des centres de vacances

### 2. Recommandations opérationnelles

- Evolution quantitative de l'offre de centres de vacances
- Le Village Corail
- Le Village des Sources
- Le devenir des centres situés sur les fonciers propriété de l'Etat (La Saline les Bains)
- Le devenir des centres de la FOS
- Les autres centres propriété de Comités d'Entreprises



- **Les recommandations présentées ci-dessous s'inscrivent dans une logique de structuration de la filière Tourisme Social & pour tous. Rappelons que le schéma touristique de La Réunion n'a pas intégré cette dimension social et les acteurs associés (hébergeurs notamment).**
- **Il nous apparaît primordial que le prochain Schéma Touristique intègre cette dimension social.**
- **Une réflexion plus globale sur la place du Tourisme social & pour tous à La Réunion doit être posée aux financeurs de cette filière (CAF, Région, Département, Collectivités locales) sachant les enjeux de ces dispositifs notamment auprès des populations à faible revenus.**





*cutting through complexity*

# Recommandations stratégiques

Sur l'île de La Réunion, le volume de la demande demeure conditionné à la délivrance des aides. Il est par conséquent difficile d'estimer la demande non couverte.

Malgré des taux d'occupation relativement bas, il apparaît indispensable de maintenir la capacité d'accueil actuelle tout en diversifiant les clientèles.

Les investigations menées dans le cadre de cette mission ne nous ont pas permis de quantifier une éventuelle demande non couverte par l'offre. Nous savons que le volume de la demande demeure conditionné à la délivrance des aides. Par exemple, en 2012, 3 000 journées/enfants qui devaient être consommées au Centre Jacques Tessier ont été annulées après que le Département n'ait pas pu contribuer à la subvention des séjours.

Nous attirons votre attention sur la difficulté de porter un regard prospectif sur l'évolution de l'offre en centres de vacances. En effet, la demande est conditionnée à l'évolution des aides et nous n'avons pas une vision précise de l'évolution de celles-ci, notamment celles provenant de la CAF, principal pourvoyeur du secteur.

Ainsi, nos recommandations sur l'évolution de l'offre s'appuient sur les éléments suivants :

- Sur le volume actuel de nuitées consommées dans les centres de vacances
- L'analyse des taux de fréquentation des centres et de la saturation de ceux-ci à certaines périodes
- Les entretiens menés avec les bénéficiaires et intermédiaires, notamment dans les communes
- La prise en compte de l'ouverture progressive de certains centres à des publics autres que ceux du tourisme pour tous, nécessitant de facto un ajustement des capacités d'hébergement à destination des publics du tourisme pour tous.
- Tout en tenant compte de leur existence, et de la volonté d'ouverture de certains d'entre-eux (vers des publics de CE pour l'instant), les centres de vacances fermés, propriété de CE, ont un fonctionnement budgétaire et des objectifs spécifiques et ne rentrent pas dans le champ de notre analyse quantitative. Aussi, nos recommandations tiennent compte d'un volume de 1461 lits existants ouverts à tous les publics répartis dans 10 centres de vacances.

En 2012, 1461 lits ouverts (intégrant les centres FOS qui ont une démarche d'ouverture vers tous les publics) ont permis d'accueillir 182 141 journées de vacances ou de classes découverte. Il en résulte un taux d'occupation moyen de 35% à l'année.

Nous ne pouvons présumer d'une hausse ou d'une baisse des montants alloués aux dispositifs d'aide aux séjours des publics du tourisme pour tous. Aussi, **nous raisonnons à périmètre de subventions donc à périmètre de demande constant.**

**Le taux d'occupation constaté dans les centres de vacances ouverts est à peu près analogue à celui constaté sur les centres en métropole.** Notons néanmoins que la part des usagers « tourisme pour tous » demeure plus forte alors que le « tourisme » demeure faible.

Dans l'optique d'une **ouverture progressive des centres de vacances à un public « loisirs »**, et alors que nous tablons sur **un maintien de la clientèle « tourisme pour tous »**, il nous apparaît primordial de réussir à **maintenir la capacité d'hébergement aux alentours de 1500 lits. L'adjonction de la clientèle « loisirs » devrait permettre de hausser la fréquentation des centres** et atteindre l'objectif recherché d'équilibre d'exploitation.

Pour ce faire, et eu égard aux caractéristiques de chaque site, nous émettons des recommandations spécifiques sur les sites suivants (cf. recommandations site par site présentées ci-après).

Le tourisme pour tous sur l'île de La Réunion souffre de l'absence d'une stratégie globale et partagée par l'ensemble des opérateurs et parties prenantes du secteur.

Il est indispensable d'élaborer une stratégie commune, de communiquer et de fédérer l'ensemble des acteurs sur la filière et identifier une « tête de pont » qui organise cette structuration.

### Constats

- Nous avons été surpris par le faible niveau d'information et d'implication générale des nombreux interlocuteurs, notamment institutionnels, dans la problématique du tourisme pour tous.
- Les hébergements de tourisme pour tous se sont développés par opportunité, sans que le secteur fasse l'objet d'une réflexion stratégique et prospective. Il en résulte que :
  - Il n'y a pas de vision claire quant aux besoins réels du secteur, aucune observation économique du secteur.
  - Il n'y a pas de stratégie concertée entre acteurs qu'ils soient institutionnels ou socioprofessionnels.
  - Il n'y a que très peu de communication entre les hébergements du tourisme pour tous. Aucune logique de réseau.
  - Il y a une méconnaissance globale, par le secteur, des acteurs et parties-prenantes du tourisme pour tous.

### Axes de travail

- **Travailler à la création d'un événement d'envergure** (Assises du tourisme pour tous) permettant de réunir l'ensemble des acteurs du tourisme pour tous autour du devenir de ce secteur et des hébergements qui opèrent sur ce secteur.
- **Travailler à la mise en réseau des hébergements de tourisme pour tous**, a minima, des centres ouverts (Village Corail, Village des Sources, Centre Jacques Tessier, les 5 FOS, les centres d'Entre-Deux).
- **Créer un observatoire du secteur** permettant de mieux appréhender les acteurs, et observer l'évolution des besoins.
- **Identifier un acteur « tête de pont »**, capable de fédérer les acteurs, faire émerger une stratégie et garantir l'application de celle-ci à l'échelle de l'île.

### Parties prenantes

- Pour l'Etat : DRJSCS et CAF
- Région, Département, IRT
- Collectivités locales : principalement les communes (la politique sociale demeure une compétence communale), notamment les services en charge de la vie éducative et de la vie associative.
- Association des CCAS
- Propriétaires de fonciers sur lesquels sont implantés les centres de vacances
- Exploitants de centres de vacances

Des dispositifs de soutien aux séjours existent mais l'information est difficile à trouver. Il est indispensable de mener une réflexion de fond sur le financement des séjours et le mode de communication de l'information.

### Constats

- L'information relative aux dispositifs d'aide aux séjours (qu'ils soient dans le cadre scolaire ou de vacances) est difficile à trouver. Dans le cadre de notre mission, nous n'avons pas identifié une personne ayant une vision globale de tous les dispositifs existants en matière de séjours.
- La CAF, à travers divers dispositifs (ATL enfants, ATL familles, autres), soutient de manière significative le secteur. Une grande partie du budget alloué finance les vacances sur le site du Village Corail.
- Les lignes budgétaires allouées au financement des séjours proviennent d'une multitude d'acteurs et parfois, de multiples services à l'intérieur des institutions (comme ce peut être le cas pour la CAF et le Département).
- Dans le contexte de rigueur budgétaire que l'on sait, les dispositifs au financement de séjours sont susceptibles d'être, peu à peu, plus faiblement dotés.

### Axes de travail

- **Porter une réflexion de fond sur les dispositifs de financement des séjours** de manière à optimiser les budgets alloués avec pour objectif de répondre quantitativement, dans la mesure du possible, aux besoins de la population locale.
  - Lancer une évaluation, à l'échelle de l'île de La Réunion, sur l'efficacité des dispositifs de soutien au financement des séjours. Celle-ci pourrait être portée par la CAF, le Département ou la Région.
- **Lancer**, auprès des potentiels bénéficiaires, des travailleurs sociaux et autres intermédiaires, **une campagne de communication sur les dispositifs existants en matière de financement des séjours.**

### Parties prenantes

- Les financeurs des séjours :
  - CAF
  - Région
  - Département
  - Communes

**D'importants travaux de rénovation et de mises aux normes sont à prévoir pour moderniser la filière et répondre aux attentes des usagers.**

**Afin d'éviter une déperdition des financements et la fermeture des sites existants devenus obsolètes, une concertation sur le financement doit être menée avec la participation des parties prenantes.**

### Constats

- Aujourd'hui, la CAF est le principal acteur du financement des centres de vacances (création et rénovation) avec un dispositif spécifique. L'utilisation de ce dispositif n'est guidée par aucune stratégie claire (dans le cadre de nos travaux, il ne nous a pas été communiquée une stratégie claire).
- La CAF finance ainsi l'ouverture d'une petite structure à Saint-Paul et envisage d'accompagner la ville de Saint-André sur le site de La Saline.
- La région qui intervient dans le financement des hébergements touristiques n'intervient pas dans le domaine des centres de vacances du tourisme pour tous. Avec le décloisonnement de cette offre et son ouverture nécessaire à des usages touristiques, comment évolue la position de la Région ?

### Axes de travail

- Rapprocher l'action de la CAF en matière de financement des centres de vacances de la stratégie mise en place dans ce rapport.
- Questionner la Région sur ses conditions d'interventions dans la participation à la rénovation des hébergements du tourisme pour tous.
- Cette problématique du financement de la rénovation des centres de vacances pourrait faire l'objet d'une fiche COST, permettant ainsi de mobiliser plus clairement la CAF.

### Parties prenantes

- CAF
- Région
- Département
- Propriétaires de centres de vacances

La problématique du devenir des centres existants se pose, à court terme, pour les centres de la FOS et, à moyen terme, pour les sites propriétés de communes. Une réflexion doit être menée sur le devenir de ces centres en lien avec la problématique de rénovation des sites et leurs financements.

### Constats

- A moyen terme (horizon 2029), le Centre Jacques Tessier ainsi que les fonciers exploités au titre du tourisme pour tous par les communes de Cilaos et Saint-André (sur La Saline les Bains) pourraient être récupérés par son propriétaire, l'Etat.
- La FOS (qui exploite 5 centres, soit un tiers des établissements en activité) est dans une situation financière très précaire. Ses centres de vacances sont menacés.
- Une pression forte est exercée sur le foncier touristique, notamment lorsque celui-ci est sous-utilisé comme ce peut être le cas sur certains sites accueillant des hébergements de tourisme pour tous.

### Axes de travail

- Questionner la DEAL et l'Etat sur le devenir des fonciers dont il est propriétaire. Quelle stratégie pour ces sites? Peut-on envisager un avenir en matière de tourisme pour tous?
- **Lancer un travail d'accompagnement spécifique auprès de la FOS.**

### Parties prenantes

- DEAL
- Département
- Région
- Propriétaires de centres de vacances
- FOS

La filière du tourisme pour tous souffre d'un manque de professionnalisation aussi bien dans sa gestion que dans sa commercialisation. Face aux évolutions des modes de consommation et des attentes, la filière doit se professionnaliser en investissant dans les ressources humaines (formation) et les outils (marketing, commercialisation, distribution).

#### Constats

- Tout un pan du secteur du tourisme pour tous Réunionnais est porté par des bénévoles et des acteurs qui ont une vision dépassée de la gestion (outils et process, management, administration) et de la commercialisation d'équipements (outils de communication, canaux de distribution...).
- Le secteur vit sous-perfusion des subventions et aides à l'exploitation et au financement des séjours. Sans ces subventions, tous les centres sont déficitaires.
- La grande majorité des centres de vacances sont dans une logique dépassée de réception des demandes et non d'émission d'offres (démarche passive). Aucun réseau opérant sur le secteur du tourisme pour tous n'est présent sur l'île de La Réunion.

#### Axes de travail

- **Valider le repositionnement d'une partie de l'offre** : cf. recommandations opérationnelles ci-après.
- **Mettre en place un dispositif de formation** à destination des directeurs des centres en matière de gestion, de management, de commercialisation, de marketing...
- **Travailler à une mutualisation progressive des centres de vacances** : étudier avec les directeurs les possibilités de mutualisation (commercialisation, marketing, achats)

#### Parties prenantes

- Département
- Région
- Propriétaires des centres de vacances
- Exploitants des centres de vacances
- Directeurs des centres de vacances



*cutting through complexity*

# Recommandations opérationnelles



Le village Corail est un « gros porteur » de la destination qui fonctionne essentiellement avec une clientèle aidée par la CAF.

La vocation sociale du site doit être maintenue tout en valorisant la vocation touristique permettant la mixité des clientèles. Pour cela, une rénovation du village est indispensable.

#### Constats

- Le Village Corail présente un bon taux d'occupation avec un volume de journées vacances qui représente 44% des journées vacances enregistrées dans tous les centres de vacances ouverts de l'île.
- Le centre semble présenter une fréquentation très largement conditionnée aux aides de la CAF (programmes ATL Adultes et spécifiques avec le centre)
- Les usagers CAF sont sur-représentés sur ce centre qui est par ailleurs stigmatisant (image négative).
- Le foncier très qualitatif et de grande taille (5 ha) fait l'objet de nombreuses convoitises dans une logique de développement touristique.

#### Actions à mener

- En parallèle de la mission KPMG, le Village Corail fait l'objet d'un accompagnement spécifique par Atout France.
- Les orientations présentées ci-contre sont des axes répondant à une logique de rentabilité économique, de baisse de la dépendance aux financements CAF et de valorisation du foncier.

#### Recommandations de positionnement

- Réflexion de fond sur le repositionnement global de la structure.
- Il est primordial de maintenir la vocation sociale de ce centre de vacances pour répondre qualitativement aux besoins.
- Il est également indispensable de développer d'autres clientèles plus rémunératrices et permettant une mixité des usages : une clientèle touristique.
- Il faudra réfléchir aux bonnes conditions d'une mutualisation des publics.
- Une rénovation des bungalows du centre de vacances tout en maintenant les structures existantes, avec kitchenettes, salle de bains et WC indépendants, adaptées à l'accueil des familles.
- Porter une réflexion sur la valorisation du foncier situé le long de la plage : avènements de nouveaux hébergements, nouveaux services (restauration)...
- Réfléchir au positionnement marketing et commercial de la structure : adhésion du centre à un réseau (Cap France, Azureva, VVF...) offrant des méthodes de travail et de gestion, des outils de commercialisation et une visibilité notamment en Métropole.
- Il est primordial que le choix du réseau permette au centre de conserver une vocation mixte tourisme pour tous et tourisme.

De par sa localisation et sa superficie, le village des Sources présente une attractivité touristique à fort potentiel pour tout type de clientèle.

Des rénovations des hébergements sont nécessaires et une réflexion sur son statut doit être menée pour pérenniser l'activité du centre.

#### Constats

- Un village avec une localisation exceptionnelle sur une grande superficie 5 ha
- Malgré des travaux de maintenance et rénovation (peinture, literie, matériels) s'élevant à environ 150 K € (financés par la CAF à hauteur de 60%) le site nécessite une rénovation complète des bungalows et dortoirs.
- Le village est actuellement gérés par le CIAS sous statut de SPIC ce qui ne lui permet pas de postuler à un certains nombres de subventions disponibles et engendre des contraintes de gestion fortes
- Selon la Direction, le taux d'occupation se situe entre 30 et 35%

#### Actions à mener

- Réflexion à mener autour du statut sous lequel est géré le village, d'autres statuts permettrait de postuler à des subventions
- Poursuivre le travail de démarchage permettant de diversifier la clientèle accueillie en sachant qu'aujourd'hui 65% du CA est généré par la clientèle aidée
- Entreprendre des travaux de mises aux normes indispensables et rénovations des bungalows et dortoirs aujourd'hui désuets et

#### Recommandations de positionnement

- Cilaos étant une destination touristique par excellence, et point de départ de nombreuses randonnées, le village a une vocation touristique forte qu'il est souhaitable de valoriser auprès d'une clientèle loisirs (famille, couples) en provenance de La Réunion et de Métropole.
- L'hébergement composé de bungalows et dortoirs ainsi que la présence d'une salle multi-activités militent pour le maintien de l'accueil de groupes scolaires.
- La configuration du site permet aujourd'hui l'accueil de ces 2 typologies de clientèles en simultanée.
- Des investissements de mises aux normes sont aujourd'hui indispensables et permettrait de réaliser des économies de fonctionnement importantes qui pourraient être allouées à d'autre poste.
- Les rénovations des bungalows permettraient d'augmenter le prix moyen des séjours des clientèles non aidées et de procéder à terme à une montée en gamme du produit.
- Le budget de prospection est aujourd'hui limité (3/4 K €) alors que le site présente des atouts certains et devrait pouvoir attirer plus de clientèle à condition de faire connaître le site.

La question du devenir à moyen et long termes des centres situés sur les fonciers des communes se pose. Ce point est à intégrer dans la stratégie globale menée au niveau du territoire afin d'anticiper d'éventuelles fermetures ou reconversions de sites.

#### Constats

- L'Etat est propriétaire des fonciers, situés le long du littoral de La Saline les Bains, sur lesquels sont construits les centres Jacques Tessier, centre de Saint-André et centre de Cilaos.
- Les baux emphytéotiques arrivent à échéance en 2029.
- Malgré le peu de visibilité sur le devenir des sites à moyen terme, des investissements (nécessaires) sont programmés sur le centre Jacques Tessier et un projet de Camping est porté par la Mairie de Saint-André.

#### Actions à mener

- Etudier, en lien avec les services compétents de la DEAL, La Réunion, les possibilités d'un maintien de l'activité de centre de vacances sur le site actuel du centre Jacques Tessier.
- Demander à la DEAL de donner de la visibilité aux usagers actuels des 3 sites concernés avant que ceux-ci n'engagent de nouveaux investissements.

#### Recommandations de positionnement

- Le Centre Jacques Tessier :
  - Le centre Jacques Tessier est sur un positionnement de séjours de jeunes qui est assez rare sur le littoral. Pour offrir des possibilités de séjours aux enfants (que ce soit dans le cadre scolaire ou des vacances) il serait opportun de maintenir sa capacité d'accueil.
- Le site de la ville de Saint-André :
  - Un projet de Camping à vocation notamment sociale semble être engagé sur ce foncier. Un produit de type camping offre l'avantage de permettre une baisse significative du coût d'investissement donc du coût du séjour, ce qui, dans le contexte décrit dans cette étude, est positif.
  - Le projet devra lever un certain nombre de barrières et notamment recevoir l'accord de la DEAL et l'approbation de la DJSCS en vue de la déclaration de ce mode d'hébergement.

La FOS gère 380 lits sur l'île de La Réunion, soit 20% de l'offre disponible. Les 5 centres nécessitent des investissements de rénovation qui ne pourront être supportés par les résultats de l'exploitation des centres.

Par ailleurs, des problématiques de gouvernance ont un impact négatif sur la fréquentation des sites.

Nous préconisons un accompagnement spécifique de ces structures dans une logique de réorganisation de la gestion voire de la gouvernance et assainissement des finances

#### Constats

- La FOS se trouve dans une situation économique précaire (en situation de sauvegarde). Cette situation est causée par la baisse soudaine des usagers du comité d'entreprise issus de la métropole. Cette chute est en partie liée à des problèmes de gouvernance au sein de la direction.
- La FOS s'est lancée dans la cession de certains actifs pour faire face à ses obligations financières.
- La FOS est propriétaire de 3 des 5 centres qu'elle exploite.

#### Actions à mener

- Lancer un accompagnement spécifique auprès de la FOS dans une logique d'assainissement financier des comptes de la structure, de réorganisation de la gouvernance, de repositionnement des équipements les plus attractifs et de questionnement sur les autres équipements.
- Un questionnement spécifique pourra être lancé sur l'exploitation des centres dont elle n'est pas propriétaire à savoir ceux de la Plaine des Cafres et de la Plaine des Palmistes.

#### Recommandations de positionnement

- **Centres des Makes** : Le positionnement de la structure est de qualité mais la rentabilité pourrait être optimisée par une hausse nécessaire du CA. Pour ce faire, il y a un travail de mise à plat des conditions du partenariat entre le centre et l'observatoire des Makes (qui ne sont pas à l'avantage du centre).
- **Centre de La Saline les Bains** : Compte-tenu des incertitudes quant au devenir des 3 fonciers de l'Etat, il apparaît que le centre de La Saline les Bains, malgré son état de vétusté, pourrait revêtir une importance stratégique, à moyen terme. En effet, l'accueil des publics de familles, notamment soutenus par la CAF, devra trouver un relais au Village Corail. Il serait opportun d'essayer d'accroître la capacité d'accueil même si la superficie du foncier est limitative et que les typologies d'hébergement à favoriser (type bungalows) sont gourmandes en superficie.
- **Centre de Saint-Gilles** : Il s'agit du foncier le moins attractif des 3 dont est propriétaire la FOS. En fonction de la situation financière de la structure, une réflexion sur son avenir devra être portée (de fortes carences d'investissements).
- **Centre de la Plaine des Cafres** : Il s'agit d'un site de qualité avec un fort potentiel pour un usage mixte pour les publics jeunes mais aussi les familles. L'exploitation par la FOS n'a pas permis à ce centre de fonctionner à son juste potentiel : beaucoup d'investissements à engager, mettre l'établissement en commercialisation.
- **Centre de la Plaine des Palmistes** : En 2014, il ne devrait plus être exploité par la FOS puisque récupéré par son propriétaire. D'une faible capacité, son potentiel est limité.

Les deux centres situés sur la commune de l'Entre-deux doivent être rénovés voire transformés. La ville qui est « Station verte de vacances » souhaite préserver sa capacité d'accueil et renforcer son attractivité auprès des familles.

Un échange avec la Mairie permettra de préciser les choix stratégiques et orientations de la commune.

#### Constats

- La commune de l'Entre-Deux dispose aujourd'hui de deux villages (Manin et Ilet Créole) de petite capacité mais complémentaires dans la typologie de clientèles accueillies (enfants et sportifs dans le centre Manin et famille à l'Ilet Créole).
- Selon le directeur des centres, la ville de l'Entre-Deux en tant que destination labellisée « Station verte de vacances » souhaite renforcer son positionnement famille et maintenir ou développer la capacité d'accueil en termes d'hébergement.
- Le site Ilet Créole est composé de bungalows qui doivent être remplacés car devenus obsolètes. Une réflexion est menée pour savoir quelle typologie d'hébergement il serait nécessaire d'envisager sur le site qui est somme toute de superficie réduite.
- Le centre Manin présente la particularité de disposer d'une façade classée qui doit être préservée. Le site a été rafraîchi en 2000 mais rien n'a été fait depuis. Des travaux de rénovations des dortoirs sont à envisager.
- Aujourd'hui le CA généré par les deux sites ne suffisent pas à couvrir le fonctionnement des structures en termes de personnel et d'entretien et rénovation.

#### Actions à mener

- A ce stade de notre analyse, nous n'avons pas pu échanger avec les services de la Mairie de l'Entre-Deux. Un échange permettrait d'appréhender la stratégie de la commune en termes d'accueil touristique et d'évaluer le positionnement actuel et futur des deux sites.

**Les centres propriétés de comités d'entreprises sont globalement qualitatifs car bien entretenus et rénovés. Leur fréquentation est élevée en raison de leurs tarifs compétitifs à destination des ayants droits.**

**Nos échanges ont révélés que la volonté des CE est d'en conserver la gestion et de maintenir leur activité sans volonté d'ouvrir à d'autres usagers.**

### Constats

- Hors FOS, 5 centres propriété de Comités d'Entreprise sont encore exploités.
- Les centres du COGOHR comme celui d'Air France fonctionnent en vase clos sans volonté d'ouverture à d'autres usagers.
- Les deux centres CGSSR de La Saline les Bains et CMCAS de Boucan Canot sont dans une posture intermédiaire d'ouverture progressive, notamment vers d'autres CE tout en assurant le plus gros de leur activité par leur CE de tutelle.
- Nous constatons des niveaux de fréquentation élevés sur ces centres.

### Actions à mener

- Dans la mesure où les propriétaires souhaitent conserver la propriété des équipements et que les subventions d'exploitations et d'investissements qui leur sont allouées par leurs entreprises leur permettent de maintenir leur activité, nous n'avons pas de leviers d'actions sur ces structures qui sont par ailleurs, parmi les plus qualitatives du parc étudié (des investissements réguliers).



*cutting through complexity*

© 2013 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Imprimé en France.  
Le nom KPMG, le logo et "cutting through complexity" sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.